



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

O desempenho das Organizações Sem Fins Lucrativos na perspetiva dos *stakeholders*

Luís António Antunes Francisco

Tese para obtenção do Grau de Doutor em
Gestão
(3º ciclo de estudos)

Orientador: Professora Doutora Maria do Céu Ferreira Gaspar Alves

Covilhã, outubro de 2012

Resumo

As Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) são uma realidade em expansão na sociedade atual, resultam da iniciativa de cidadãos com espírito empreendedor, para suprir necessidades que não são cobertas por outras organizações (com fins lucrativos ou governamentais), por razões ideológicas, religiosas, altruístas, caritativas e outras.

Em Portugal foi recentemente promulgado o Decreto-Lei nº 36-A/2011 de 9 de março no qual se alega que dado o peso que as OSFL desempenham na economia portuguesa, se justifica o reforço das exigências de transparência relativamente às atividades que realizam e aos recursos que utilizam, nomeadamente através da obrigação de prestarem informação fidedigna sobre a gestão dos recursos que lhes são confiados, bem como sobre os resultados alcançados no desenvolvimento das suas atividades. Porém a divulgação de informação pode ser complexa dado que cada OSFL se relaciona e interage com um conjunto de interessados na mesma - os *stakeholders* - que são afetados ou podem afetar a realização dos objetivos da organização e que têm perspetivas diferentes sobre a organização. Levantam-se assim questões: como é que os *stakeholders* avaliam o desempenho da organização? Serão os critérios utilizados comuns a várias categorias de *stakeholders*? Como é que a OSFL pode satisfazer as necessidades de informação dos *stakeholders*? Que características deve possuir um modelo de prestação de informação aos *stakeholders*, que se ajuste às necessidades de informação destes para a avaliação do desempenho da OSFL?

Na revisão da literatura, e tendo como suporte a *teoria dos stakeholders*, constata-se que a avaliação do desempenho das OSFL é tratada de uma forma pouco consistente. O presente estudo pretende ajudar a colmatar esta lacuna. Para isso propõe um modelo para a prestação de informação, sobre o desempenho das OSFL, aos *stakeholders*. Por se tratar de uma realidade social pouco estudada, que se procura entender, exigindo-se a análise e observação de diferentes fontes de informação pouco estruturadas, segue-se uma metodologia essencialmente qualitativa, recorrendo a um *estudo de caso exploratório*.

A OSFL estudada permitiu a identificação de 16 categorias de *stakeholders* e do como avaliam estes o desempenho da organização. Analisa-se a unidade de critérios de avaliação do desempenho entre as várias categorias de *stakeholders* e como pode a OSFL satisfazer as necessidades de informação que estes têm. Identifica-se e caracteriza-se ainda um modelo de prestação de informação aos *stakeholders* da OSFL.

Palavras-chave:

Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL); Prestação de Contas (*Accountability*); Medição do Desempenho; *Teoria dos Stakeholders*.

Abstract

The Non-Profit Organizations (NPO) are a growing reality in nowadays society, which result from the initiative of citizens with entrepreneurial spirit, to resolve needs that are not covered by other organizations (for-profit or government), such as ideological, religious, altruistic, charitable and other reasons.

In Portugal the Decreto-Lei, (Decree-Law) No. 36-A/2011 9th March, was recently promulgated, in which is argued that due to the relevance of NPO's in Portuguese economy, it is necessary to reinforce the demands of transparency regarding the activities they undertake and the resources they use, including the obligation to provide reliable information about the resources management entrusted to them, as well as about the results achieved in the development of their activities. However the disclosure of such information could be complex because each NPO is related and interacts with a set of stakeholders who are affected or may affect the achievement of organizational goals and have different perspectives on the organization. So, questions are raised, such as: how do stakeholders evaluate the organization's performance? Are the evaluation criteria common to several categories of stakeholders? How the NPO could satisfy the stakeholder's information needs? What characteristics should a model possess to provide information to stakeholders, which fits their needs of information to evaluate the NPO's performance?

In literature review, according to the stakeholder's theory, it is believed that the performance evaluation of NPO is not clearly recognized and properly treated. This study aims to fill this gap, for which it is proposed a model to inform the stakeholders about the NPO's performance. Considering the few existing studies about this social reality, which this thesis tries to understand, and because it requires the analysis and observation of different information sources poorly structured, it is presented an essentially qualitative methodology with the help of an exploratory case study.

The studied NPO allowed the identification of 16 categories of stakeholders and how they evaluate the organization's performance. It is analysed the performance evaluation criteria among the various stakeholder's categories and how the NPO could satisfy their information needs. It also identifies and characterizes a model to provide information to stakeholders.

Key Words:

Non-Profit Organizations (NPO); Accountability; Performance Measurement; Stakeholder Theory.

Índice

ÍNDICE	VII
LISTA DE FIGURAS	X
LISTA DE TABELAS	XI
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Relevância e identificação do problema	3
1.2. Propósito e objetivos da investigação	16
1.3. Questões de investigação	17
1.4. Metodologia de investigação	18
1.5. Fontes de evidência	21
1.6. Organização da Tese	22
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	25
2.1. As Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL)	27
2.1.1. Considerações iniciais	27
2.1.2. Abordagens económicas relativas às OSFL	27
2.1.3. A Contabilidade no contexto das OSFL.....	31
2.1.4. Outras abordagens	40
2.2. A avaliação do desempenho das OSFL	41
2.2.1. Avaliação do desempenho	41
2.2.2. Tableau de bord.....	48
2.2.3. Balanced Scorecard.....	49
2.2.4. Performance prism	53
2.2.5. Outras abordagens na avaliação do desempenho	54
2.3. A teoria dos stakeholders e a prestação de informação nas OSFL	59
2.3.1. O conceito de stakeholder	59
2.3.2. As origens da teoria dos stakeholders	59
2.3.3. O desenvolvimento da teoria dos stakeholders	60
2.3.4. A teoria dos stakeholders e as OSFL	62
2.3.5. A prestação de informação pelas organizações	63
2.3.6. A prestação de contas (accountability) das OSFL	64
2.3.7. A prestação de informação sobre o desempenho	69
2.4. Considerações finais	70

3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	77
3.1. <i>Introdução</i>	79
3.2. <i>Opções e respetiva justificação</i>	79
3.2.1. <i>Posicionamento do investigador</i>	79
3.2.2. <i>Estratégia de investigação</i>	83
3.2.3. <i>Técnicas de recolha de dados</i>	84
3.3. <i>Desenho da investigação</i>	86
3.4. <i>Protocolo de estudo de caso</i>	90
3.5. <i>Resultados esperados.....</i>	92
3.6. <i>Qualidade e validade das conclusões</i>	93
4. TRABALHO DE CAMPO - EVIDÊNCIAS RECOLHIDAS	97
4.1. <i>Introdução</i>	99
4.2. <i>Apresentação da organização estudada.....</i>	99
4.3. <i>Fontes de evidência utilizadas.....</i>	101
4.4. <i>Identificação dos stakeholders</i>	103
4.5. <i>Necessidades de informação dos stakeholders.....</i>	109
4.6. <i>Caracterização dos stakeholders</i>	119
4.7. <i>Considerações finais</i>	142
5. ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	145
5.1. <i>Introdução</i>	147
5.2. <i>Síntese do estudo de caso realizado.....</i>	151
5.3. <i>Confronto e interligação com a literatura</i>	155
5.4. <i>Resposta às questões de investigação</i>	160
5.5. <i>Proposta de solução para o caso em estudo.....</i>	173
5.6. <i>Considerações finais</i>	184
6. CONCLUSÕES	189
6.1. <i>Conclusões Gerais</i>	190
6.2. <i>Limitações do estudo</i>	201
6.3. <i>Pistas de investigação futura</i>	202
BIBLIOGRAFIA	205
APÊNDICE 1 - PESQUISA SOBRE A DESIGNAÇÃO MAIS UTILIZADA	228
APÊNDICE 2 - CORRESPONDÊNCIA	229
APÊNDICE 3 - ENTREVISTAS.....	237
APÊNDICE 4 - APRESENTAÇÃO DO CNE	298
APÊNDICE 5 - FICHA DE REVISÃO DE LITERATURA	319

APÊNDICE 6 - CARACTERIZAÇÃO DOS <i>STAKEHOLDERS</i> DO CNE	320
APÊNDICE 7 - INTERESSE DE INFORMAÇÃO SOBRE O CNE	336
APÊNDICE 8 - TÓPICOS DA INFORMAÇÃO A PRESTAR PELO CNE	342
APÊNDICE 9 - INDICADORES PARA O CNE PRESTAR INFORMAÇÃO	359
APÊNDICE 10 - RESUMO DA ARGUMENTAÇÃO DA TESE.....	373
APÊNDICE 11 - QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO SECUNDÁRIAS.....	382

Lista de Figuras

• Figura 1 - Esquema síntese do presente estudo.	23
• Figura 2 - Enquadramento do <i>Balanced Scorecard</i> nas OSFL.	50
• Figura 3 - A aplicação do modelo do <i>Balanced Scorecard</i> às organizações sem fins lucrativos.	51
• Figura 4 - Performance Pyramid.	55
• Figura 5 - Avaliação do desempenho face ao macro-processo de uma organização.	55
• Figura 6 - As sete perspetivas do <i>Public Sector Scorecard</i>	57
• Figura 7 - Enquadramento dos <i>stakeholders</i> do CNE com o processo da organização.	135
• Figura 8 - Informação privilegiada pelos <i>stakeholders</i> do CNE para a avaliação do desempenho da organização.	142
• Figura 9 - Interesse de informação dos <i>stakeholders</i> (para a avaliação do desempenho de OSFL) - perspetiva temporal.	175
• Figura 10 - Interesse de informação dos <i>stakeholders</i> (para a avaliação do desempenho de OSFL) - numa perspetiva de dinâmica organizacional.	178
• Figura 11 - Organograma tipo de um Agrupamento do CNE.	309

Lista de Tabelas

• Tabela 1 - Principais teorias económicas relativas às OSFL.	29
• Tabela 2 - Estudos sobre a eficácia organizacional com aplicabilidade no contexto das OSFL.	44
• Tabela 3 - Estudos sobre a mensuração dos resultados a médio e longo prazo (<i>outcomes</i>) nas OSFL.	45
• Tabela 4 - Estudos sobre a avaliação do desempenho nas OSFL.	47
• Tabela 5 - Fontes de evidência para as questões de investigação em estudo.	88
• Tabela 6 - Procedimentos para garantir a validade e qualidade do estudo de caso.	94
• Tabela 7 - Endereços <i>Internet</i> consultados sobre o CNE e o Escutismo.	102
• Tabela 8 - Principais categorias de <i>stakeholders</i> do CNE.	104
• Tabela 9 - Síntese sobre a necessidade de informação para a tomada de decisão e avaliação do desempenho por parte dos <i>stakeholders</i> do CNE.	111
• Tabela 10 - Principais interesses dos <i>stakeholders</i> sobre o CNE e do CNE sobre os <i>stakeholders</i>	121
• Tabela 11 - "Deve e Haver" entre o CNE e os seus <i>stakeholders</i>	122
• Tabela 12 - <i>Stakeholders</i> principais e secundários do CNE (na atual situação da organização).	123
• Tabela 13 - <i>Stakeholders</i> de contexto e de processo do CNE.	125
• Tabela 14 - Influência dos <i>stakeholders</i> do CNE, segundo a tipologia de Mitchell <i>et al.</i> (1997).	126
• Tabela 15 - Interesse e poder dos <i>stakeholders</i> do CNE.	128
• Tabela 16 - Foco de interesse dos <i>stakeholders</i> do CNE no processo organizacional.	131
• Tabela 17 - Necessidade e acesso à informação por parte dos <i>stakeholders</i> para a avaliação do desempenho do CNE (na situação atual da organização).	137
• Tabela 18 - Informação privilegiada pelos <i>stakeholders</i> do CNE, na situação atual da organização, para a avaliação do desempenho e tomada de decisão face à associação.	139

• Tabela 19 - O percurso das fontes de evidência aos resultados.	150
• Tabela 20 - Critérios de avaliação do desempenho do CNE privilegiados por tipo de <i>stakeholder</i>	167
• Tabela 21 - Tópicos de interesse de informação dos <i>stakeholders</i> (para a avaliação do desempenho de OSFL).	177
• Tabela 22 - N.º de documentos encontrados na Internet - em 22/04/08 - para as “designações”, “motores de busca” e “base de dados” referidas.	228
• Tabela 23 - Entrevistas realizadas a <i>stakeholders</i> do CNE.	237
• Tabela 24 - A organização territorial do CNE.	303
• Tabela 25 - Caracterização das Unidades do CNE.	313
• Tabela 26 - Designações, mística e simbologias relativas a cada Secção do CNE.	318
• Tabela 27 - Síntese sobre o interesse, relacionamento e enquadramento dos “País” com o CNE.	320
• Tabela 28 - Síntese sobre o interesse, relacionamento e enquadramento dos “Escuteiros” com o CNE.	321
• Tabela 29 - Síntese sobre o interesse, relacionamento e enquadramento dos “Antigos Escuteiros” com o CNE.	322
• Tabela 30 - Síntese sobre o interesse, relacionamento e enquadramento da “Igreja Católica” com o CNE.	323
• Tabela 31 - Síntese sobre o interesse, relacionamento e enquadramento das “Agências Governamentais” com o CNE.	324
• Tabela 32 - Síntese sobre o interesse, relacionamento e enquadramento das “Autarquias” com o CNE.	325
• Tabela 33 - Síntese sobre o interesse, relacionamento e enquadramento dos “Parceiros” com o CNE.	326
• Tabela 34 - Síntese sobre o interesse, relacionamento e enquadramento dos “Patrocinadores” com o CNE.	327
• Tabela 35 - Síntese sobre o interesse, relacionamento e enquadramento dos “Beneméritos” com o CNE.	328
• Tabela 36 - Síntese sobre o interesse, relacionamento e enquadramento dos “Fornecedores” com o CNE.	329

• Tabela 37 - Síntese sobre o interesse, relacionamento e enquadramento dos “Funcionários” com o CNE.....	330
• Tabela 38 - Síntese sobre o interesse, relacionamento e enquadramento dos “Dirigentes de Unidade” com o CNE.....	331
• Tabela 39 - Síntese sobre o interesse, relacionamento e enquadramento dos “Dirigentes Executivos” com o CNE.....	332
• Tabela 40 - Síntese sobre o interesse, relacionamento e enquadramento dos “Representantes” com o CNE.	333
• Tabela 41 - Síntese sobre o interesse, relacionamento e enquadramento da “Organização Mundial Escutista” com o CNE.....	334
• Tabela 42 - Síntese sobre o interesse, relacionamento e enquadramento das “Congéneres” com o CNE.	335
• Tabela 43 - Caracterização do interesse de informação sobre o CNE por parte dos “Pais”.	336
• Tabela 44 - Caracterização do interesse de informação sobre o CNE por parte dos “Escuteiros”.....	336
• Tabela 45 - Caracterização do interesse de informação sobre o CNE por parte dos “Antigos Escuteiros”.....	337
• Tabela 46 - Caracterização do interesse de informação sobre o CNE por parte da “Igreja Católica”.	337
• Tabela 47 - Caracterização do interesse de informação sobre o CNE por parte das “Agências Governamentais”.....	337
• Tabela 48 - Caracterização do interesse de informação sobre o CNE por parte das “Autarquias”.	338
• Tabela 49 - Caracterização do interesse de informação sobre o CNE por parte dos “Parceiros”.	338
• Tabela 50 - Caracterização do interesse de informação sobre o CNE por parte dos “Patrocinadores”.....	338
• Tabela 51 - Caracterização do interesse de informação sobre o CNE por parte dos “Beneméritos”.....	339
• Tabela 52 - Caracterização do interesse de informação sobre o CNE por parte dos “Fornecedores”.....	339

• Tabela 53 - Caracterização do interesse de informação sobre o CNE por parte dos "Funcionários".....	339
• Tabela 54 - Caracterização do interesse de informação sobre o CNE por parte dos "Dirigentes de Unidade".....	340
• Tabela 55 - Caracterização do interesse de informação sobre o CNE por parte dos "Dirigentes Executivos".....	340
• Tabela 56 - Caracterização do interesse de informação sobre o CNE por parte dos "Representantes".	340
• Tabela 57 - Caracterização do interesse de informação sobre o CNE por parte da "OME".	341
• Tabela 58 - Caracterização do interesse de informação sobre o CNE por parte das "Congéneres".	341
• Tabela 59 - Informação privilegiada pelos <i>stakeholders</i> do CNE - nível local.....	343
• Tabela 60 - Informação privilegiada pelos <i>stakeholders</i> do CNE - níveis de núcleo e regional.	347
• Tabela 61 - Informação privilegiada pelos <i>stakeholders</i> do CNE - nível nacional.	353
• Tabela 62 - Exemplos de indicadores para prestar informação aos <i>stakeholders</i> do CNE.	359
• Tabela 63 - Resumo da argumentação da tese.	373
• Tabela 64 - Síntese da resposta à questão de investigação 1.	382
• Tabela 65 - Síntese da resposta à questão de investigação 2.	384
• Tabela 66 - Síntese da resposta à questão de investigação 3.	386
• Tabela 67 - Síntese da resposta à questão de investigação 4.	387
• Tabela 68 - Síntese da resposta à questão de investigação 5.	389
• Tabela 69 - Síntese da resposta à questão de investigação 6.	391
• Tabela 70 - Síntese da resposta à questão de investigação 7.	393
• Tabela 71 - Síntese da resposta à questão de investigação 8.	394

1. Introdução

1.1. Relevância e identificação do problema

As Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL) são uma realidade em expansão na sociedade atual (Salamon *et al.*, 1999, 2003; Franco *et al.*, 2005; Carvalho, 2010). Elas resultam da iniciativa dos cidadãos, com espírito empreendedor, para suprir necessidades que não são cobertas pelas organizações empresariais (com fins lucrativos) ou pelas organizações governamentais (Weisbrod, 1975), por razões ideológicas, religiosas, altruístas, caritativas e outras (Young, 1981). Cada OSFL relaciona-se e interage com um conjunto de interessados na mesma - os *stakeholders* - que são afetados ou podem afetar a realização dos objetivos da organização (Freeman e Reed, 1983; Friedman e Miles, 2006; Freeman *et al.*, 2010) e que têm perspectivas diferentes sobre a organização (Herman e Renz, 1997a, 1997b, 1998, 2004a, 2004b; Barrett, 2001; Friedman e Miles, 2002). Com vista à tomada de decisão os *stakeholders* necessitam e/ou têm interesse em avaliar o desempenho da OSFL com quem se relacionam (Hyndman, 1990; Martin e Kettner, 1997; Connolly e Hyndman, 2000, 2004; Fishel, 2004), sendo relevante o acesso e a prestação de informação sobre o desempenho da organização, nomeadamente através de indicadores financeiros e não financeiros (Stewart, 1984; Hyndman e Anderson, 1995; Ittner e Larcker, 1998a; Zimmermann e Stevens, 2006).

Embora exista uma vasta bibliografia sobre os modelos e indicadores de avaliação do desempenho, no contexto das OSFL e para a prestação de informação aos *stakeholders*, os trabalhos empíricos realizados até à data são escassos e reclama-se mais investigação (Ebrahim, 2003b, 2010; Lewis, 2003; Cavalluzzo e Ittner (2004); Hopwood (2005); Chenhall, 2005, 2010; Yap, 2011). Assim é objetivo deste trabalho contribuir para suprir esta lacuna apresentando uma proposta de modelo para a prestação de informação sobre o desempenho das OSFL aos seus *stakeholders*.

Conceito e enquadramento das Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL)

Na sociedade atual a atividade humana realiza-se em grande parte através de organizações formalmente constituídas para os fins pretendidos. Estas organizações são habitualmente enquadradas em três grandes setores: o setor empresarial privado, que visa o lucro; o setor governamental, ligado ao Estado, à gestão dos interesses públicos e à busca de um *bem comum*; e um *terceiro setor* que abarca as organizações que surgem por iniciativa dos cidadãos, que não têm como intuito o lucro mas sim o de satisfazer determinada necessidade ou de lutar por uma determinada causa (Weisbrod, 1975, 1988; Hall, 1987; Drucker, 1990; Wilson, 1999; Torres e Pina, 2003).

Ao longo do século XX e principalmente na segunda metade deste século, com o desenvolvimento tecnológico, com o aumento da mobilidade e da facilidade de comunicação,

a atividade do homem através de organizações expandiu-se, ganhando importância e dimensão (Hall, 1987; James, 1987; Salamon *et al.*, 1999, 2003; Franco *et al.*, 2005). Em consequência adquiriu relevância a gestão e a avaliação do desempenho das organizações. Também as *organizações sem fins lucrativos* têm crescido em número e dimensão, como o demonstram, entre outros, os estudos patrocinados pela Universidade Johns Hopkins (Salamon *et al.*, 1999; Salamon *et al.*, 2003; Franco *et al.*, 2005). A sua importância económica e social - em Portugal e em todo o mundo - é cada vez maior.

A designação deste tipo de organizações não tem sido consensual. Como se refere em trabalhos como os de Anthony e Young (1999), Quarter *et al.* (2003), Quintão (2004), Franco (2004a, 2004b, 2005) as designações adotadas têm sido diversas, englobando-se em cada uma delas uma amplitude distinta de organizações. Assim sendo, são utilizadas expressões como: Terceiro Setor, Terceiro Sistema, Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL), Organizações Não Governamentais (ONG), Organizações Não Governamentais Sem Fins Lucrativos (ONGSFL), Entidades Sem Fins Lucrativos, Entidades Não Governamentais, Setor Não Lucrativo, Organizações da Economia Social, Organizações da Sociedade Civil, Setor do Voluntariado, Setor Independente, Organizações de Voluntariado, Organizações Filantrópicas, entre outras¹.

Numa perspetiva teórica, geralmente designada de francófona (Quintão, 2004), estas organizações são enquadradas na economia social. Conforme refere Quintão (2004) a economia social é um conceito que surgiu no século XIX em França, tendo expressão além deste país, na Bélgica, no Canadá, também em Portugal, Espanha, Itália e Suécia. A sua paternidade é geralmente atribuída a C. Gide², que perspetivava a economia social como um ramo da ciência económica, distinto da economia política protagonizado especialmente por Adam Smith. A economia social integra três tipos de organizações oriundas da sociedade civil: as cooperativas, as mutualidades e as associações (Quintão, 2004). Ela é integrada por organizações caracterizadas por terem: objetivos sociais, propriedade social, participação voluntária ou social e compromisso cívico; oriundas dos três setores da economia: setor público, tendo estas grande autonomia e sendo abertas a outras fontes de financiamento que não a do Estado; setor privado, funcionando numa lógica de mercado mas com fins sociais; e setor da sociedade civil, servindo os respetivos membros, muitos dos quais as financiam (Quarter *et al.*, 2003). Como referem Quarter *et al.* (2003), Quintão (2004) e Franco (2004b) não existe consenso quanto ao significado e à abrangência da economia social.

¹ Veja-se por exemplo os títulos das referências bibliográficas utilizadas no presente trabalho.

² Segundo Quintão (2004) a responsabilidade do reconhecimento universitário e institucional desta área científica é atribuída a Charles Gide (1847-1932), um economista e académico francês. Gide foi o primeiro responsável pela cátedra da disciplina de economia social na Universidade de Paris e foi também o organizador responsável pela apresentação de um pavilhão da economia social na Exposição Universal de Paris de 1900.

Outra perspectiva teórica, geralmente designada de anglófona, enquadra estas organizações no setor das organizações sem fins lucrativos ou voluntárias. Esta perspectiva tem maior expressão nos países anglófonos mas também o tem em países do norte e centro da Europa (Quintão, 2004). Ainda segundo Quintão (2004: 8) “a emergência deste campo de investigação data dos anos 60, 70 do século passado mas foi a partir dos anos 90 que este quadro teórico e conceptual se internacionalizou, designadamente através do projeto liderado pela Universidade de Johns Hopkins nos EUA³. Esta perspectiva privilegia uma abordagem institucionalista, organizacional e funcional, mais do que uma perspectiva normativa de ênfase nas finalidades sociais destas organizações”. Estas organizações surgem onde as respostas do setor público e do setor privado lucrativo são insuficientes. O Projeto Johns Hopkins delimita o setor das organizações sem fins lucrativos ao conjunto de entidades que são:

- Organizadas (formalizadas; suportadas por alguma realidade institucional);
- Privadas (separadas do governo);
- Não distribuidoras de lucro (ninguém poderá receber lucros gerados; “*nonprofit constraint*”);
- Auto-governadas (equipadas para controlar as suas próprias atividades);
- Total ou parcialmente voluntárias (envolvendo um elevado grau de voluntariado).

Neste trabalho assumem-se como características das organizações a tratar as definidas pelo Projeto Johns Hopkins e opta-se pela designação de *Organizações Sem Fins Lucrativos* (OSFL), dado ser a mais utilizada na generalidade da bibliografia e dos artigos científicos. Como se demonstra numa pesquisa na Internet em três “motores de busca” e “base de dados” - Proquest, Google e Google Scholar -, através da qual se procurou verificar qual a opção mais aplicada, entre duas das designações mais usuais em português (ou as respetivas traduções em inglês), “Terceiro Setor” e “Organizações Sem Fins Lucrativos”. Obtiveram-se os resultados apresentados na Tabela 22 (Apêndice 1) que confirmam como mais utilizada a designação “Organizações Sem Fins Lucrativos”.

A problemática do desempenho das OSFL

A generalidade dos investigadores na área das organizações sem fins lucrativos considera que a razão de existir destas organizações está na sua missão específica e é ela que as conduz estrategicamente (Drucker, 1989, 1990; Weisbrod, 1998; Herman e Renz, 1998; Kaplan, 2001; Sawhill e Williamson, 2001; Niven, 2003, 2005; Abraham, 2004). Enquanto numa organização empresarial, tendo fins lucrativos, a obtenção de lucro, a remuneração do capital investido, pode ser uma razão forte para a sua existência e consequentemente um indicador do seu melhor ou pior desempenho. Numa organização sem fins lucrativos a existência de lucro pode

³ Cf. <http://www.jhu.edu/~cnp/> (disponível em 22/04/08).

mesmo ser um indicador de mau desempenho. Neste contexto ganha relevo a problemática da avaliação do desempenho.

Também entre a generalidade dos investigadores e dos gestores é comumente aceite a utilidade e importância da avaliação do desempenho das organizações:

- aos níveis estratégico, tático e operacional (Kaplan, e Norton, 1992, 1996; Kaplan, 2001; Poister, 2003; Niven, 2003, 2005);
- na medição da economia, eficiência e eficácia (Sorensen e Grove, 1977; Elkin e Molitor, 1985; Tishlias, 1992; Sawhill e Williamson, 2001; Henri, 2004);
- tendo em conta os *inputs*/recursos, as atividades/processos/*outputs* intermédios, os *outputs* finais/resultados/*outcomes* - iniciais, a médio prazo e a longo prazo - (Sorensen e Grove, 1977; Brown, 1996; Plantz, Greenway e Hendricks, 1997; Sawhill e Williamson, 2001; Poister, 2003);
- sob as perspetivas da gestão interna e na dos diferentes interessados na organização (*stakeholders*) (Anthony e Young, 1999; Neely *et al.*, 2000, 2002; Hyndman e Anderson, 1995, 1998).

Tal como o é para as organizações empresariais, a avaliação do desempenho das *organizações governamentais* e das *organizações sem fins lucrativos* é importante tanto numa perspetiva interna como numa perspetiva externa. As organizações governamentais visam o *bem comum* e são financiadas - pelo menos em grande parte - pelos impostos e taxas pagas pelos cidadãos; pelo que a sua prestação de contas e a avaliação do seu desempenho devem existir e são reclamadas. Também para as OSFL a prestação de contas e a avaliação do seu desempenho são relevantes (Boland e Fowler, 2000; Micheli e Kennerley, 2005; Moxham, 2009). Estas organizações partindo da iniciativa privada, surgem e evoluem através da intercolaboração de vários cidadãos e instituições. Pelo que os associados, os utentes/beneficiários, os voluntários, os financiadores - o Estado, as fundações, os mecenas, os patrocinadores, etc. -, os credores, os fornecedores, os parceiros institucionais, os trabalhadores, os gestores, a comunidade envolvida, todos os que com maior ou menor ênfase estão relacionados com uma OSFL acabam por estar interessados na avaliação do seu desempenho.

Em muitos trabalhos (Stewart, 1984; Hyndman, 1990; Hyndman e Anderson, 1995; Martin e Kettner, 1997; Fishel, 2004; Zimmermann e Stevens, 2006; Moxham e Boaden, 2007; Moxham, 2009) argumenta-se haver a necessidade e o dever das OSFL “prestarem contas” (*accountability*) aos seus *stakeholders* sobre o desempenho da organização tendo em conta indicadores financeiros e não financeiros.

Para as OSFL a avaliação do desempenho através de indicadores - financeiros e não financeiros - afigura-se como crucial, tanto na perspetiva da gestão como na dos demais

interessados na organização (*stakeholders*). Se para as organizações com fins lucrativos a informação financeira, nomeadamente a que tradicionalmente se apresenta nas demonstrações financeiras, serve o intuito da avaliação do desempenho, nas OSFL estas demonstrações, nos moldes habituais, informam somente sobre a posição financeira, sobre os custos e proveitos relacionados com as atividades e do seu confronto com o respetivo orçamento (FASB, 1993; Charity Commission, 2005; AECA, 2003). Esta informação isolada parece insuficiente para se perceber o efetivo desempenho de uma OSFL, pois estas organizações têm finalidades específicas que habitualmente não se enquadram de um modo direto no âmbito económico-financeiro.

Na medida em que uma OSFL ganha dimensão, em que a sua atividade aumenta, em que a sua capacidade é maior, em que tem mais impacto, a avaliação da sua economicidade, da sua eficiência e da sua eficácia, ganham relevância e tornam-se mais complexas de realizar (Sawhill e Williamson, 2001). No entanto, se não houver uma estratégia definida para se atingir a missão da organização, com objetivos claros e comunicados, se não houver planeamento, dificilmente se conseguirá o alinhamento da organização no seu todo e o sucesso da utilização de medidas de avaliação do seu desempenho (Siciliano, 1997; Sawhill e Williamson, 2001; Kaplan, 2001; Poister, 2003; Niven, 2003; Crittenden *et al.*, 2004). Pelo que, como refere Cutt (1998), os sistemas de medição do desempenho das OSFL devem servir não só para o relato retrospectivo mas também prospectivamente, apoiando a gestão na continuidade e numa perspetiva estratégica. A medição do desempenho das OSFL exige ter em conta uma multiplicidade de componentes, que em cada caso concreto a afetam, para que se preste informação com intuítos internos (da gestão) e externos (aos *stakeholders*) (Cutt, 1998).

Num estudo realizado a 417 OSFL dos EUA por Salamon *et al.* (2010), conclui-se que a medição do desempenho das OSFL está atualmente arraigada, sendo reconhecida como relevante para a gestão e prestação de informação aos seus *stakeholders*. Contudo, reconhece-se também que a sua implementação é contrariada por pressões relacionadas com a escassez de recursos, como a falta de tempo e de meios financeiros; e ainda, pela tradicional “resistência à mudança” dos executivos e pessoal de apoio destas organizações. Este trabalho (Salamon *et al.*, 2010) evidencia também a preocupação dos gestores das OSFL e dos *stakeholders* destas, com as técnicas utilizadas e a informação que estas proporcionam. Segundo os inquiridos é difícil medir e quantificar os *outcomes* das OSFL pois estes concretizam-se muitas vezes em termos intangíveis; consequentemente com a tentativa da sua medição, a informação conseguida, influindo nas decisões, pode conduzir a que se desvirtue o cumprimento dos objetivos de longo prazo e da missão da organização. Como principais necessidades para melhorar a medição do desempenho nas OSFL os inquiridos apontam: ferramentas capazes de medirem os impactos/*outcomes* qualitativos; menor

consumo de tempo na utilização destas ferramentas; recursos que suportem a função de medição.

Como se afirma em diversos trabalhos (Sawhill e Williamson, 2001; Moore, 2003; Kennerley e Neely, 2002, 2003; Colcord, 2005; Kasperskaya, 2006; Carvalho, 2008) a avaliação do desempenho das OSFL, tal como a avaliação do desempenho das organizações em geral, continua a ser uma questão polémica e onde não se tem alcançado consenso. Tanto gestores como académicos sugerem diferentes opções e embora alguns procurem encontrar consenso ele não tem chegado (Kennerley e Neely, 2002). Em estudos como os de Kennerley e Neely (2002, 2003) constata-se que os sistemas de medição do desempenho podem ser evolutivos dentro da organização e que um complexo conjunto de fatores pode facilitar ou inibir esta evolução. Segundo estes autores a organização ao utilizar um sistema de medição de desempenho desenvolve capacidades, ao nível dos processos, das pessoas, dos sistemas e da sua cultura, que lhe facilitam a evolução em ambientes de mudança e a necessária aprimoração do seu sistema de medição de desempenho.

A avaliação do desempenho das OSFL parece pois ser uma realidade, pelo menos desejável por parte dos interessados na organização, existindo sistemas de medição do desempenho que facilitam essa avaliação e que estão tradicionalmente vocacionados para a avaliação do desempenho numa perspetiva interna (da gestão). Contudo reconhece-se também o interesse dos *stakeholders* das OSFL (perspetiva externa) em avaliarem o desempenho, para tomarem decisões face à organização, e que existem carências nos sistemas de prestação da necessária informação. Em Micheli e Kennerley (2005) apontam-se quatro considerações chave a ter quando se desenha ou escolhe um modelo de avaliação do desempenho para as OSFL: (1) a compreensão das especificidades das OSFL, identificando as características do modelo que o tornam apropriado para um determinado contexto; (2) a identificação de todos os *stakeholders* e da complexidade de interesses envolvidos; (3) a identificação das principais partes constituintes do modelo e das relações de causa-efeito entre elas; (4) a necessidade de haver orientações para a implementação e uso do modelo, devendo este abranger as principais características da organização, sendo compreensivo e flexível, permitindo adaptações por quem o venha a trabalhar. Estes passos foram seguidos no desenvolvimento do estudo de caso do presente trabalho.

O conceito de *stakeholder* e a teoria dos *stakeholders*

O tratamento da questão da prestação de informação para a avaliação do desempenho das OSFL por parte dos seus *stakeholders* tem enquadramento teórico à luz da *teoria dos*

stakeholders (*stakeholder theory*). A qual assenta na *teoria organizacional*⁴ e na *teoria dos sistemas*⁵ (Elias *et al.*, 2000; Freeman e McVea, 2001). O conceito de “*stakeholder*” segundo Freeman e Reed (1983) teve a sua origem no *Stanford Research Institute* em 1963 com Ansoff e Stewart. Após a publicação por Edward Freedman em 1984 de “*Strategic Management - A stakeholder Approach*”, o trabalho que é geralmente apresentado como a base seminal para a *teoria dos stakeholders*, seguiram-se um conjunto de outros trabalhos também apontados como referências desta teoria, donde se destacam os artigos de Donaldson e Preston (1995), Clarkson (1995), Jones (1995), Mitchell *et al.* (1997) e Atkinson *et al.* (1997). Os *stakeholders* incluem além dos acionistas, os credores, os empregados, os clientes, os fornecedores, as comunidades locais, as instituições governamentais (locais, nacionais e outras), os concorrentes, os parceiros de negócio, os grupos de interesse, etc. (Friedman e Miles, 2006).

Em inglês o termo “*stakeholder*” carrega consigo o trocadilho ou jogo com a palavra “*stockholder*” (acionista), havendo nisso alguma intencionalidade, uma vez que a *teoria dos stakeholders* se vem bater contra a hegemonia dada por outras teorias ao acionista (*stockholder*) (Freeman e Reed, 1983). No Oxford English Dictionary (Oxford Dictionaries, 2010) apresentam-se duas aceções para a palavra *stakeholder*: 1 - “*an independent party with whom money or counters wagered are deposited*”⁶; 2 - “*a person with an interest or concern in something*”⁷. No Longman Dictionary of English Language (Longman Dictionaries, 2010) apresenta-se uma primeira aceção à palavra *stakeholder*: 1 - “*someone who has invested money into something, or who has some important connection with it, and*

⁴ A *teoria organizacional* é apontada como remontando aos antigos filósofos gregos, como Platão e Aristóteles. Desde o Século XVI até aos nossos dias têm sido diversos os autores que têm contribuído para a teoria organizacional: Machiavelli (apontado com o fundador da época moderna da teoria), Adam Smith, Max Weber, Frederick Taylor, Elton Mayo, Henri Fayol, Frederick Herzberg, Abraham Maslow, Mary Parker Follett, Douglas McGregor, Kurt Lewin, entre outros. A *teoria organizacional* discute a atuação das pessoas - enquanto indivíduos e através de grupos - dentro e com as organizações, para o efeito sistematiza o conhecimento sobre as pessoas e os grupos, proveniente de diversas áreas disciplinares, aplicando criteriosamente à sua atuação nas e com as organizações. Esta teoria tem recebido e influenciado o desenvolvimento de outras teorias, como: teoria da complexidade e organizações; teoria da contingência; teoria institucional, teoria da dependência dos recursos; teoria dos custos de transação; *teoria dos stakeholders*; e outras.

⁵ A *teoria dos sistemas* tem a sua origem na área da biologia mas a sua aplicabilidade estendeu-se a outras áreas científicas, tornando-se uma teoria interdisciplinar que estuda sistemas complexos existentes na natureza, na sociedade e na ciência; estuda a organização abstrata dos fenómenos, independente da sua formação e configuração presente; investiga os princípios comuns das entidades complexas e propõe modelos que podem ser utilizados na sua descrição. Um *sistema* é um conjunto de elementos inter-relacionados. O *ambiente* de um *sistema* é o conjunto dos elementos que não fazendo parte do *sistema* podem produzir mudanças no estado do *sistema*. Os *sistemas* são abertos se têm interações com o ambiente onde estão inseridos. Os *sistemas* são fechados se não sofrem influência do meio ambiente onde se inserem. A *teoria dos sistemas* é um dos fundamentos da *teoria organizacional*, sendo Kurt Lewin o principal influenciador da *perspetiva dos sistemas* dentro da *teoria organizacional*. Na *teoria dos stakeholders* os *stakeholders* são vistos como constituindo um sistema em que uma decisão/alteração na organização pode afetar de modo diferente mais do que um tipo de *stakeholder* (Freeman *et al.*, 2010).

⁶ Tradução livre para português: “entidade independente na qual dinheiro ou valor de apostas ganhas se encontram depositados”.

⁷ Tradução livre para português: “pessoa com um interesse ou preocupação em alguma coisa”.

therefore is affected by its success or failure”⁸, uma definição que parece mais esclarecedora do significado com que a palavra é utilizada no âmbito da *teoria dos stakeholders*.

Em português a generalidade dos autores utiliza a palavra inglesa sem qualquer tradução. Contudo surgem traduções diversas como “partes interessadas”, “reclamantes”, “influentes”, “público”, “interessados”, “partes envolvidas”, “intervenientes” e “constituintes” (algumas são utilizadas com um sentido mais restrito e/ou adaptado ao respetivo contexto) (Rodrigues, 2006). A tradução mais utilizada é a de “parte interessada”. Esta é reforçada pela utilização de expressões equivalentes em diversas línguas de origem latina como em espanhol - *parte interesada* - e em francês - *partie prenante*. No presente trabalho optou-se em muitas situações ao longo do texto por usar a expressão “interessado” mas na maior parte das vezes usa-se a expressão inglesa “*stakeholder*” sem qualquer tradução.

Na perspectiva da avaliação do desempenho e da prestação de informação sobre a responsabilidade social das organizações, a *teoria dos stakeholders* - explícita ou implicitamente - tem servido de referência a diversos trabalhos na área da contabilidade (Friedman e Miles, 2006), dos quais se destacam:

- O modelo proposto por Atkinson *et al.* (1997) para a avaliação do desempenho das empresas. Este modelo foi desenvolvido com o intuito de ajudar todos os *stakeholders* a compreender e avaliarem as suas contribuições e expectativas face à organização. O sistema proposto serve para que a empresa monitorize as suas relações contratuais explícitas ou implícitas com os diversos *stakeholders*.
- O “*Performance Prism*” que se assume como uma segunda geração de estruturas de avaliação do desempenho organizacional, na sequência do *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1992, 1996) e que parte da importância de satisfação de todos os *stakeholders* (Neely *et al.*, 2001, 2002).
- Na avaliação de desempenho do Setor Público, atendendo à complexidade e variedade de *stakeholders* do mesmo, vários trabalhos têm focado o interesse da utilização da *teoria dos stakeholders*, nomeadamente em complemento ao *Balanced Scorecard*, como forma de alinhar a prestação das instituições com os resultados desejados ou requeridos pelos *stakeholders* (Wisniewski e Stewart, 2004; Flak e Dertz, 2005; McAdam *et al.*, 2005; Moullin *et al.*, 2007).
- A questão da prestação de contas aos *stakeholders* - *accountability* - no que toca à responsabilidade social da organização e à sustentabilidade, quer por iniciativa voluntária da organização, quer por exigência de regulamentação nacional ou internacional (Friedman e Miles, 2006). Na literatura aborda-se também a hipótese da adaptabilidade do *Balanced Scorecard* e o interesse da utilização de indicadores não-

⁸ Tradução livre para português: “alguém que investiu dinheiro em algo ou que tem uma ligação importante com esse algo e que, portanto, é afetado com o seu êxito ou fracasso

financeiros, como formas de tratar a informação a divulgar sobre o desempenho da organização (Ittner e Larcker, 1998a, 1998b; Copenhagen Charter, 1999; Eccles *et al.*, 2001; Maines *et al.*, 2002; Nickols, 2002; Belal, 2002; AccountAbility, 2005; Perrini e Tencati, 2006).

- Alguns trabalhos específicos para as organizações sem fins lucrativos como os de Barrett (2001) e Farkas e Molnár (2005) discutem a aplicabilidade da *teoria dos stakeholders* às OSFL e a utilização de sistemas integrados de prestação de contas (*accountability*) aos *stakeholders* das OSFL.

Pelo exposto, para o estudo da avaliação do desempenho das OSFL e da prestação de informação sobre este aos *stakeholders*, parece oportuno e adequado o enquadramento teórico à luz da *teoria dos stakeholders* e dos seus desenvolvimentos.

Contudo, para que os diversos *stakeholders* de uma organização decidam sobre a mesma, necessitam de regularmente avaliar o seu desempenho e para tal precisam de informação adequada. A prestação de informação aos *stakeholders* parece pois um elemento crucial para a avaliação do desempenho por parte destes.

As organizações divulgam habitualmente informação sobre o seu desempenho, por livre iniciativa ou por imposição externa, para que as pessoas ou organizações em si interessadas possam avaliar a sua prestação e tomar decisões em conformidade. Se nas organizações empresariais ao efetuar-se a respetiva prestação de contas - através de relatórios e contas anuais, de relatórios intermédios, etc. - se considera que esta deva ser preparada tendo em conta a perspetiva daqueles que irão ser os seus utilizadores, ou seja a dos diversos *stakeholders* (Belkaoui, 1992; Hendriksen e Breda, 1992; Machado, 1998), parece razoável que também nas OSFL esta perspetiva deva ser considerada.

Nas organizações empresariais cada vez mais se reconhece a relevância dos indicadores não financeiros⁹ para a prestação de informação aos diversos interessados. Estes complementam a informação financeira e fornecem dados que facilitam uma melhor aferição do valor e interesse da organização (Eccles, 1991; Ittner e Larcker, 1998a, 1998b; Eccles *et al.*, 2001; Maines *et al.*, 2002). Embora este tipo de informação “não financeira” levante questões de fiabilidade e de comparabilidade, muitas empresas tem-na utilizado por iniciativa própria e com relativo sucesso (Maines *et al.*, 2002; Flöstrand e Ström, 2006). Em nome do *Financial Accounting Standards Committee da American Accounting Association* Maines *et al.* (2002) encorajam a que voluntariamente as empresas prestem este tipo de informação. Consideram ainda que se devem desenvolver indicadores e modelos por indústrias ou setores de atividade,

⁹ Por indicadores não financeiros e informação não financeira, entende-se todos os indicadores e informação que se baseia em dados que não constam habitualmente nas demonstrações financeiras.

pois assim facilitar-se-á os trabalhos de auditoria, dando-se fiabilidade a essa informação, e conseguir-se-á uma melhor comparabilidade entre organizações.

Friedman e Miles (2006) alegam que esta evolução que se tem vindo a verificar nos relatórios e práticas contabilísticas das organizações empresariais tem sofrido influência da *teoria dos stakeholders*. Embora tradicionalmente a contabilidade das empresas seja elaborada para evidenciar a capacidade de gerar riqueza para o acionista (*shareholder*), cada vez mais os organismos internacionais e nacionais que regulam os princípios e práticas contabilísticas têm dado orientações no sentido da informação contabilística servir os diversos interessados (*stakeholders*) na empresa. A demonstrá-lo está o apoio de organismos como a *International Federation of Accountants* (IFAC), o *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA), a *Association of Chartered Certified Accountants* (ACCA), o *Canadian Institute of Chartered Accountants* (CICA) a documentos que perspetivam a divulgação de informação contabilística aos *stakeholders* (AccountAbility, 2005; CIM, 2001; ACCA, 2005; SRA *et al.*, 2005a, 2005b).

Por isso constata-se que a prestação de informação contabilística tem vindo, cada vez mais, a considerar a *teoria dos stakeholders* ou os seus pressupostos (Friedman e Miles, 2006). De acordo com os conceitos, evidências e implicações da *teoria dos stakeholders* avançados por Donaldson e Preston (1995), esta evolução tem acontecido quer por via normativa - através de imposição legal ou de recomendação externa -, quer pela via instrumental - em função de interesses internos e de benefícios que se podem tirar para a organização. Na prestação de informação para o exterior da organização tem-se procurado evoluir para relatórios que sirvam os interesses e necessidades dos diversos *stakeholders* (Friedman e Miles, 2006). Para que nestes se demonstrem os resultados das diversas atividades da organização e se apresente a posição dos diversos ativos e passivos, indo-se além da perspetiva económico-financeira. E, tendo em conta contextos como os que habitualmente são enquadrados através de designações como “contabilidade ambiental”, “contabilidade social”, “desenvolvimento sustentável”, “responsabilidade social da organização”, entre outras.

No âmbito interno, mais com interesse instrumental - na linha de Donaldson e Preston (1995) -, através da contabilidade de gestão e de instrumentos como o *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1996, 2001a, 2001b), o *Performance Prism* (Neely *et al.*, 2001; Neely *et al.*, 2002), o *Tableau de Bord* conforme apresentado por Lebas (1994) e Bourguignon *et al.* (2004), a consideração do interesse e da satisfação dos *stakeholders* tem sido um elemento relevante. Na busca de bons resultados, a gestão da relação com os diversos *stakeholders* e a inerente necessidade de informação para uma correta decisão - através da prestação de informação interna -, tem levado a que a *teoria dos stakeholders* esteja pelo menos implícita em processos como os de “gestão para a qualidade total”, “gestão da satisfação do cliente”,

“gestão participativa”, “gestão de equipas multifuncionais”, “gestão de parcerias” e outras (Friedman e Miles, 2006).

Para as organizações governamentais o estudo de Wisniewski e Stewart (2004) no desenvolvimento de um instrumento tipo “*Performance Prism*”, demonstra a oportunidade da utilização de um “*performance information portfolio*”, que consiste num conjunto de informações sobre o desempenho de um determinado serviço público, prestado por este e necessário para que os seus *stakeholders* o avaliem. O “*performance information portfolio*” como meio de prestação de informação (*reporting*) pode servir simultaneamente, quer para a avaliação do desempenho por parte dos diversos *stakeholders*, como para a tradicional avaliação do desempenho efetuada no âmbito da gestão interna da organização.

A mesma necessidade de informação por parte dos *stakeholders* se coloca para as OSFL. Nestas organizações falta um denominador comum, tal como é o lucro para as organizações empresariais com fins lucrativos, que facilite a tarefa de desenvolvimento de modelos aplicáveis à generalidade destas organizações. Mesmo assim, existem estudos como os de Farkas e Molnár (2005), Molnár (2008) e Ebrahim (2010) que embora reconhecendo a necessidade de mais investigação, advogam padrões de prestação de informação que podem servir a generalidade dos *stakeholders* de uma OSFL.

Nos relatórios de gestão das OSFL as demonstrações financeiras têm interesse mas parecem estar longe de satisfazer os respetivos *stakeholders*, até porque a contabilidade e a auditoria financeira não são muito populares entre as pessoas ligadas às OSFL (Jegers, 2002). Para uma razoável satisfação dos *stakeholders*, para que possam avaliar o desempenho das OSFL, surge a necessidade de terem outra informação além da constante nas demonstrações financeiras, nomeadamente recorrendo a dados e indicadores não financeiros. Pelo que a informação da contabilidade de gestão, que enquadra indicadores financeiros e não financeiros, pode ser útil à prestação de informação aos *stakeholders* das OSFL.

Face ao acima descrito, dado o crescente relevo das OSFL na sociedade atual e a importância da interação destas organizações com os seus *stakeholders*, verifica-se haver um campo de investigação em aberto ou pouco explorado, onde se identifique qual a necessidade de informação dos *stakeholders* para avaliarem a OSFL com quem se relacionam e tomarem decisões; e consequentemente, como prestar a informação que facilite essa avaliação e a tomada de decisões. Esta lacuna é reconhecida em trabalhos recentes como os de Salamon *et al.* (2010) e Ebrahim (2010). No primeiro a partir de um inquérito a 340 executivos de OSFL dos EUA, identificam-se como principais desafios a vencer para a medição do desempenho nas OSFL aspetos como: a falta de conhecimento sobre ferramentas apropriadas para a medição do desempenho; a falta de experiência e de competências nesta matéria por parte do pessoal de apoio; a falta de consenso sobre qual a melhor técnica de avaliação do desempenho. No

segundo trabalho referido apontam-se dificuldades na prestação de contas (*accountability*) tais como: a impossibilidade de satisfazer todos os *stakeholders* e sobre toda a informação que desejam; a existência de múltiplas finalidades/propósitos que se espera a prestação de contas satisfaça; o espelhar do cumprimento da missão da OSFL; a influência da prestação de contas no desvirtuar da missão da OSFL; a opção por mecanismos de prestação de contas que se ajustem à organização e aos seus *stakeholders*.

Os trabalhos referidos permitem identificar um problema a resolver: a necessidade de satisfazer os *stakeholders* com informação que lhes permita avaliar o desempenho da OSFL com quem se relacionam. Esta dificuldade, à qual o conhecimento existente não dá uma cabal resposta, deixa em aberto um problema a resolver. Este problema ainda tem contornos que tornam a sua resolução mais complexa, nomeadamente:

- Como é reconhecido em diversos trabalhos (Weisbrod, 1975, 1988, 1998; Drucker, 1989, 1990; Herman e Renz, 1998; Kaplan, 2001; Sawhill e Williamson, 2001; Nonprofit Finance Fund, 2002; Niven, 2003, 2005; Abraham, 2004) as OSFL em geral têm diferentes finalidades, diferentes modos operatórios e são guiadas por uma missão específica.
- Cada OSFL relaciona-se e interage com um conjunto de interessados na mesma - os *stakeholders* - que são afetados ou podem afetar a realização dos objetivos da organização (Freeman e Reed, 1983; Freeman e McVea, 2001; Friedman e Miles, 2006). Reconhecendo-se em diversos trabalhos (Clarkson, 1995; Mitchell *et al.*, 1997; Herman e Renz, 1997a, 1997b, 1998, 2004a, 2004b; Barrett, 2001; Friedman e Miles, 2002; Fletcher *et al.*, 2003; Sowa *et al.*, 2004; Wisniewski e Stewart, 2004), que estes *stakeholders* são diversos, têm entre si perspetivas, interesses, legitimidade, poder e influência diversas sobre a OSFL.

Estas dificuldades são também reconhecidas por Andreasson *et al.* (2009) que apontam a “*mission-oriented nature*” das OSFL e a sua “*multi-stakeholdership*” como as duas características que mais influenciam e complicam a definição e o desenvolvimento de modelos de prestação de contas (*accountability*).

Pelo que cada OSFL acaba por ser um caso particular e a relação com cada *stakeholder* tem as suas especificidades. Na relação com uma determinada OSFL cada *stakeholder* tem interesses sobre esta e é principalmente com base nestes que interage com a OSFL. Nesta interação o *stakeholder* necessita de tomar decisões, que em parte são fundamentadas numa prévia avaliação do desempenho que faz da organização e de alguma (s) das suas iniciativas¹⁰ que especialmente lhe importem. Para efetuar a avaliação do desempenho da OSFL e de alguma das suas iniciativas, cada *stakeholder* vai ter uma necessidade específica de

¹⁰ Por iniciativas entende-se que são os programas, as atividades, os projetos e as ações que a organização realiza.

informação. Para se lhe dar a resposta adequada é importante identificar-se a razão e o porquê dessa necessidade de informação.

Uma vez identificada qual a informação desejada pelos *stakeholders* e a respetiva razão, ou seja, a utilidade - interna e externa - de prestar essa informação, torna-se necessário identificar como prestar essa informação. Ou seja, determinar o processo¹¹ pelo qual vai ser efetuada a recolha, tratamento e divulgação da informação.

Assim sendo, para se encontrar uma solução para a problemática em aberto - a necessidade de satisfazer os *stakeholders* das OSFL com informação que lhes permita avaliar o desempenho da OSFL com quem se relacionam -, há em primeiro lugar que identificar a necessidade de informação dos *stakeholders* e depois que lhe encontrar uma resposta. Ou seja, para cada OSFL concreta há que identificar qual e porquê a necessidade de informação dos *stakeholders* para a avaliação de desempenho e tomada de decisão. E depois há que identificar como prestar a informação.

Se, para as organizações governamentais há trabalhos científicos como os de Wisniewski e Stewart (2004) que evidenciam a possibilidade da utilização da medição do desempenho organizacional, com finalidade interna, na comunicação institucional com o exterior procurando informar-se os *stakeholders* sobre o desempenho da organização. Se em trabalhos relativos à “prestação de contas” (*accountability*) das OSFL, como os de Kearns (1994, 1996), Fry (1995), Najam (1996), Ebrahim (2003a, 2003b, 2005, 2010), Farkas e Molnár (2005), Molnár (2008), se reconhece a relevância pública de haver a prestação de informação aos *stakeholders* das OSFL sobre o desempenho organizacional. Se nos trabalhos mais recentes dos acima citados (Ebrahim, 2003a, 2003b, 2005, 2010; Farkas e Molnár, 2005; Molnár, 2008), se reconhece estar em aberto a questão da definição de padrões de prestação de informação pelas OSFL que satisfaçam as necessidades da generalidade dos seus *stakeholders*, nomeadamente para a avaliação do desempenho e tomada de decisão. Parece pois estar em aberto a resolução do problema acima identificado e haver aí campo para investigação.

Os contributos que se espera dar

O presente trabalho propõe-se contribuir para o desenvolvimento de um modelo de avaliação do desempenho das OSFL que sirva as necessidades de informação dos interessados na organização (*stakeholders*). Para que com mais facilidade a organização preste contas do seu desempenho, assumindo essa responsabilidade e gerando confiança pública em si própria. Para tal importa identificar as necessidades de informação dos *stakeholders* (quais e porquê) para depois se propor o como responder às mesmas.

¹¹ *Processo*, segundo Caiado (1999:31), é o conjunto de ações e decisões necessárias para cumprir determinado objetivo.

Em face da problemática atrás identificada o presente trabalho também pretende contribuir para a atualização da revisão de literatura em torno da mesma.

1.2. Propósito e objetivos da investigação

A fim de contribuir para a resolução do problema identificado formulam-se os seguintes propósito e objetivos para a presente investigação.

O propósito da investigação é a identificação das necessidades de informação dos *stakeholders* das OSFL para a avaliação do desempenho e tomada de decisão, e em consequência, a elaboração de uma proposta de modelo de prestação de informação que responda e satisfaça estas necessidades.

Para se alcançar este propósito define-se para o presente trabalho o seguinte objetivo geral:

- Contribuir para a criação de um modelo que permita uma adequada prestação de informação aos *stakeholders* das OSFL sobre o desempenho da mesma.

E ainda os seguintes objetivos mais específicos:

- Definir quais são os principais grupos/categorias de *stakeholders* da OSFL.
- Identificar a necessidade de informação dos *stakeholders* da OSFL para a avaliação do desempenho e tomada de decisão.
- Identificar indicadores¹² que segundo os *stakeholders* da OSFL sirvam para avaliar o seu desempenho.
- Comparar e analisar os critérios¹³ de avaliação do desempenho da OSFL por parte das diversas categorias dos seus *stakeholders*, apurar os critérios mais relevantes para cada uma e a ligação entre eles.
- Verificar se existem indicadores que satisfaçam simultaneamente diversas categorias de *stakeholders*.
- Apreçar da adequação de instrumentos de avaliação do desempenho organizacional, como o *Balanced Scorecard*, o *Performance Prism*, os Key Performance Indicators (KPI), o *Tableau de Bord*, à prestação de informação aos *stakeholders* de uma OSFL.

¹² Entende-se por “indicador”, uma medida, geralmente quantitativa, que permite ilustrar, comunicar e avaliar de uma variável chave relevante no desempenho da organização. Cf. AECA (2000, 2001, 2002).

¹³ Entende-se por “critério”, um padrão, uma regra, que permite fundamentar uma decisão, uma escolha, uma avaliação, um julgamento. Os critérios são formulados em torno de fatores-chave, variáveis-chave ou domínios relevantes para a decisão, escolha, avaliação ou julgamento. Os critérios podem ser expostos e medidos através de indicadores. Cf. Globerson (1985).

- Elaborar uma proposta de modelo de prestação de informação que sirva os interesses dos *stakeholders* da OSFL em estudo e possa ser testado em outras OSFL.
- Proceder a uma revisão de literatura sobre a avaliação do desempenho das OSFL.

1.3. Questões de investigação

Para se resolver o problema acima identificado e na perspetiva de se atingirem os contributos que se pretendem dar, formularam-se um conjunto de questões de investigação. Nesta formulação seguem-se trabalhos como os de Wisniewski e Stewart (2004) e Andreus *et al.* (2009), que embora com enfoques diferentes abordam a mesma problemática. A unidade de análise considerada na investigação é a OSFL. A formulação das questões de investigação resulta da reduzida e desinterligada investigação em redor da problemática identificada, implicando e assumindo um cariz exploratório para o trabalho a realizar.

Para a resolução do problema apresentado colocam-se as seguintes questões principais:

- Como é que os *stakeholders* avaliam o desempenho da organização? Serão os critérios utilizados comuns a várias categorias de *stakeholders*?
- Como é que a OSFL pode satisfazer as necessidades de informação dos *stakeholders*? Que características deve possuir um modelo de prestação de informação aos *stakeholders*, que se ajuste às necessidades de informação destes para a avaliação do desempenho da OSFL?

Por questões de operacionalidade estas podem subdividir-se em oito questões-chave (questões de investigação secundárias):

- 1) Quais são os vários tipos de *stakeholders* da OSFL em estudo?
- 2) Qual é a informação identificada como relevante pelos *stakeholders* da OSFL na avaliação do desempenho e tomada de decisão face a esta?
- 3) Quais são os principais critérios de avaliação do desempenho da OSFL, identificados por cada categoria de *stakeholder*?
- 4) Quais são os indicadores tidos como mais adequados, por cada categoria de *stakeholder* da OSFL, para avaliar o desempenho dessa organização no curto prazo? No médio e longo prazo? E no modo como os resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos e ao processo)?
- 5) Existe alguma uniformidade ou ligação entre os critérios e os indicadores apontados pelos diversos *stakeholders* da OSFL?
- 6) Há ou não adaptabilidade das metodologias de avaliação de desempenho já existentes (*Balanced Scorecard*, *Performance Prism*, *Key Performance Indicators*, *Tableau de*

Bord) à prestação de informação para a avaliação do desempenho da OSFL pelos seus *stakeholders*?

- 7) É possível a elaboração de um modelo de prestação de informação para a avaliação do desempenho da OSFL que sirva simultaneamente a generalidade dos *stakeholders*?
- 8) Que características deve possuir um modelo de prestação de informação aos *stakeholders* que lhes permita avaliarem o desempenho da OSFL?

Embora no seu conjunto as questões de investigação secundárias procurem explicitar as duas questões de investigação principais, as cinco primeiras questões de investigação secundárias estão diretamente relacionadas com a primeira questão de investigação principal e as três últimas questões de investigação secundárias estão ligadas com a segunda questão de investigação principal.

1.4. Metodologia de investigação

Para se atingirem o propósito e objetivos de investigação formulados, bem como para se dar resposta às questões de investigação, garantindo-se a qualidade e validade das conclusões, a definição e implementação de uma metodologia de investigação correta é um passo fundamental (Mason, 2002; Ryan *et al.*, 2002). Embora a metodologia de investigação seguida seja discutida e apresentada em capítulo próprio (cf. p. 77), introduzem-se desde já os traços gerais da mesma.

A investigação científica é um processo de descoberta intelectual sobre o mundo que nos rodeia, visando a transformação do conhecimento e compreensão que temos sobre ele (Ryan *et al.*, 2002). O conhecimento científico é aquele que resulta da investigação metódica e sistemática da realidade, em relação a determinado domínio do saber, analisando os factos para descobrir as suas causas e concluir as leis gerais que os regem, sendo verificável por demonstração ou experimentação (Barañano, 2004). Para o conhecimento humano global, além do conhecimento científico, segundo Barañano (2004), contribuem outros três tipos de conhecimento: o conhecimento empírico, baseado na experiência vivida ou transmitida por alguém; o conhecimento filosófico, baseado na capacidade de reflexão do homem; o conhecimento teológico, apoiado na fé humana na existência de uma(s) entidade(s) divina(s), apresentando respostas a questões que o homem não pode responder com os outros três tipos de conhecimento.

Na investigação em contabilidade tem-se assistido nos últimos anos a uma crescente diversificação das metodologias seguidas. Há cada vez mais investigadores a estudar a contabilidade no seu contexto organizacional e social, assumindo visões subjetivas dos fenómenos contabilísticos, não seguindo o paradigma dominante, onde se defende o estudo de uma realidade objetiva, com o investigador a ter um papel neutro e passivo (Vieira, 2009).

As diferentes alternativas da investigação em contabilidade são influenciadas por abordagens filosóficas que as motivam (Ryan *et al.*, 2002). Segundo Hopper e Powell (1985) os pressupostos teóricos e filosóficos estão subjacentes a qualquer investigação, os valores e as crenças dos investigadores acabam por influir nas suas opções de metodologia de investigação, pelo que as considerações ontológicas e epistemológicas devem preceder a decisão sobre a metodologia de investigação a seguir (Vieira, 2009).

Desde o final dos anos setenta do século passado que se reconhece a validade e o interesse de na investigação em contabilidade se seguirem também métodos “naturalistas”, estudando a contabilidade no seu “ambiente natural” através de trabalho de campo, face ao estudo mais tradicional através dos métodos “científicos” originários das ciências naturais, com a formulação e teste de hipóteses (Tomkins e Groves, 1983; Ryan *et al.*, 2002). Em alternativa ao *positivismo* de Comte (1798 - 1857) que está na base do método “científico” tem-se contraposto o *idealismo* de Kant (1724 - 1804) relacionado com os métodos “naturalistas”. Nestes não se considera que haja apenas uma única interpretação - objetiva - da realidade mas admite-se que possa haver tantas interpretações desta quantos os investigadores que a procuram interpretar. Há também investigação que além de procurar compreender e interpretar o mundo, de forma crítica busca as condições para que possam ocorrer mudanças sociais (Vieira, 2009).

Hopper e Powell (1985) com base num trabalho de Burrell e Morgan em 1979 propuseram uma taxionomia da investigação em contabilidade dividida em três categorias principais: funcionalista (assumindo o objetivismo nas ciências sociais e a regulação da sociedade), interpretativo (assumindo o subjetivismo nas ciências sociais e a regulação da sociedade) e radical (assumindo o potencial de se contribuir com a investigação para mudanças radicais na sociedade). Ryan *et al.* (2002) propõe uma adaptação desta taxionomia denominando as três categorias de: “investigação predominante em contabilidade”, “investigação interpretativa” e “investigação crítica em contabilidade”. Vieira (2009) denomina-as por: “investigação positivista”, “investigação interpretativa” e “investigação crítica”.

Segundo Mason (2002) antes de se iniciar uma investigação devem clarificar-se cinco questões: a posição ou perspectiva ontológica do investigador face à realidade social; a posição epistemológica do investigador face ao conhecimento e à evidência da realidade social; a área de investigação; o *puzzle* intelectual a explicar e as questões de investigação; os objetivos e propósito da investigação. Para a presente investigação esta clarificação é efetuada no Capítulo 3 e pode resumir-se da seguinte forma:

Em termos de posicionamento ontológico este estudo enquadra-se nas assumpções mais “objetivas” conforme a classificação de Burrell e Morgan em 1979, citados por Hopper e Powell (1985) e Vieira (2009). Assume-se para o presente estudo que a realidade social

formada por uma rede de relações entre as partes envolvidas, onde em termos gerais se pode encontrar uma estrutura concreta de comportamentos. Uma realidade com interação entre as partes envolvidas, onde se geram processos concretos interligados entre si, onde existem influências e interesses diversos, onde há particularidades a ter em conta. Contudo uma realidade social onde se encontram linhas gerais de comportamento, de interesse e de atuação. Assume-se pois a realidade social entre a “estrutura concreta” e o “processo concreto” conforme definidos em Morgan e Smircich (1980).

A posição epistemológica assumida para se alcançar o conhecimento inerente ao fenómeno em estudo, no seguimento do posicionamento ontológico, foi a positivista, procurando-se pela observação descobrir e explicar uma realidade, pouco conhecida e tratada (Morgan e Smircich, 1980; Hopper e Powell, 1985; Chua, 1986; Ryan *et al.*, 2002; Vieira, 2009). A combinação da visão objetivista do mundo com a preocupação da sua regulação foi denominada por Burrell e Morgan em 1979 por “funcionalismo” e tem sido nesta combinação que predominantemente se tem realizado a investigação em contabilidade (Hopper e Powell, 1985; Chua, 1986; Ryan *et al.*, 2002; Vieira, 2009). No *funcionalismo* encaixam-se abordagens como as da *teoria organizacional* e da *teoria dos sistemas* (Hopper e Powell, 1985), nas quais assenta a *teoria dos stakeholders* (Elias *et al.*, 2000; Freeman e McVea, 2001), teoria esta que serve de apoio ao presente trabalho.

A área científica de investigação do presente trabalho é a da contabilidade.

O *puzzle* intelectual a explicar, segundo a classificação de Mason (2002), é do tipo “mecânico”, correspondendo à investigação sobre a forma como algo funciona ou é constituído, ou o que é equivalente, sobre a forma como algo pode funcionar ou ser constituído. A presente investigação sobre a prestação de informação aos *stakeholders* das OSFL, de modo a que estes possam avaliar o desempenho da OSFL com quem se relacionam, tem subjacente este tipo de *puzzle* intelectual.

As questões de investigação são as já acima apresentadas (cf. Secção 1.3; p. 17). Também os objetivos e propósito da investigação foram já apresentados (cf. Secção 1.2; p. 16).

Uma vez que se pretende explicar uma realidade social ainda pouco estudada, onde há complexidade, onde no seu estudo se exige detalhe, com análise e observação de diferentes fontes de informação ainda pouco estruturadas, implicando o envolvimento e intervenção do investigador, em que a sua transformação em palavras, mais descritiva, numa visão mais holística, resulta melhor do que com a sua transformação em números, seguindo Mason (2002), Ryan *et al.* (2002), Denscombe (2003), Vieira *et al.* (2009), optou-se por realizar uma investigação qualitativa. Uma vez que o fenómeno em análise - a necessidade de satisfazer os *stakeholders* das OSFL com informação que lhes permita avaliar o desempenho da OSFL com

quem se relacionam - não se distingue claramente no contexto onde se insere, em que se colocam questões de “como”, de “porquê” ou mesmo do tipo “qual”, em que há vantagem em se utilizarem múltiplas fontes de evidência, tratando-se de um fenómeno contemporâneo com um contexto real identificado, seguindo Yin (2003a, 2003b), Dul e Hak (2008), optou-se como estratégia de investigação efetuar um *estudo de caso*. Dado que de um modo preliminar se exploraram as razões para práticas específicas no âmbito da contabilidade, seguindo Lakatos e Marconi (1996), Carmo e Ferreira (1998), Ryan *et al.* (2002), Yin (2003a, 2003b), Barañano (2004), Dul e Hak (2008), Vieira *et al.* (2009), optou-se por realizar um *estudo de caso* do tipo *exploratório*. Uma vez que a seleção de um caso típico ou representativo das OSFL serve os objetivos inicialmente definidos, sabendo-se que no contexto em estudo, o caso concreto terá sempre algo de raro ou extremo, seguindo Yin (2003a), Denscombe (2003), Vieira *et al.* (2009), optou-se por realizar um *estudo de caso único*, tendo como unidade de análise a OSFL, com uma perspetiva holística sobre a organização.

1.5. Fontes de evidência

Face ao contexto acima identificado para a seleção da OSFL a estudar, a generalidade das OSFL poderiam ser escolhidas para a realização do pretendido *estudo de caso*. Nesta situação, conforme refere Denscombe (2003), o critério de seleção do caso pode descer a aspetos mais pragmáticos, pelo que tendo em conta o conhecimento e experiência prévia do investigador no seio do Corpo Nacional de Escutas (CNE), reconhecendo-se ser esta uma associação típica e representativa das OSFL (ver Capítulo 3), com um conjunto variado de *stakeholders*, optou-se por realizar com ela a presente investigação através de um *estudo de caso único* (Yin, 2003a; Vieira *et al.*, 2009).

Para o *estudo de caso* do CNE, com base em Mason (2002), Ryan *et al.*, (2002), Yin (2003a), Denscombe (2003), Guillham (2005), Vieira *et al.*, (2009), as técnicas selecionadas para a recolha de dados são a “pesquisa documental” e a realização de “inquéritos por entrevista (semiestruturadas)”. O facto de o investigador conhecer e ter experiência prévia no seio do CNE permite considerá-lo também como uma fonte de evidência, como “observação participante”, o que segundo Yin (2003a) e Mason (2002) é relevante na seleção e interpretação das outras fontes de evidência. Em estudos próximos, no âmbito e na metodologia do que aqui se apresenta, como os de Barrett (2001), Sawhill e Williamson (2001), Wisniewski e Stewart (2004) Balser e McClusky (2005), Abraham (2007), utilizam-se técnicas de recolha de dados e fontes de evidência semelhantes.

As entrevistas realizadas estão resumidas no Apêndice 3 (p. 237). Os documentos consultados e que serviram de evidência foram diversos; sobre o CNE e o Escutismo, as principais fontes de evidência encontram-se disponíveis na internet a partir dos sítios www.cne-escutismo.pt e

www.scout.org; sobre os *stakeholders* externos ao CNE recorreu-se a documentos geralmente disponíveis nos respetivos sítios na *internet*. Quase sempre se recorreu à comparação de diversas fontes de evidência, efetuando-se a *triangulação de dados* (Yin, 2003a; Vieira *et al.*, 2009). Por se tratar de um trabalho exploratório, com dificuldade na obtenção de fontes de evidência que por si só respondem às questões em investigação, o recurso à complementaridade de fontes, como refere Mason (2002), acaba por ser uma necessidade para a interpretação e reflexão, com vista a conseguirem-se conclusões válidas e de qualidade.

1.6. Organização da Tese

A presente tese está dividida em seis capítulos que a seguir se apresentam.

Neste primeiro capítulo procura-se reconhecer a necessidade e interesse dos *stakeholders* das OSFL em avaliar o desempenho da OSFL com quem se relacionam, com vista à tomada de decisões, sendo relevante o acesso e a prestação de informação sobre o desempenho da organização. Conforme se procura sintetizar no esquema da Figura 1 para a realização do presente estudo identificam-se quatro grandes áreas de investigação: “OSFL”, “Avaliação do Desempenho”, “*Stakeholders*” e “Prestação de Informação (*Reporting*)”. Esboçam-se neste capítulo as grandes linhas daquilo que ao longo do estudo se procura identificar, e que é: além de quem são os vários tipos de *stakeholders* (particularmente da OSFL em análise) (1ª questão de investigação); qual e porquê a necessidade de informação dos *stakeholders* para a avaliação do desempenho e a tomada de decisão face à OSFL (questões de investigação 2 a 4); como prestar de um modo regular a informação necessária aos *stakeholders* (questões de investigação 5 a 8). Todo o estudo assenta nos pressupostos teóricos da *teoria dos stakeholders* (cf. Figura 1).

Ainda no Capítulo 1, além de se identificar a lacuna no conhecimento e o problema a resolver, apontam-se os contributos que se espera dar, as questões de investigação, o propósito e os objetivos da investigação, a metodologia a seguir e as fontes de evidência.

Para a revisão de literatura, com intuito de assegurar que esta seja rigorosa e relevante, seguem-se os princípios de condução de uma *revisão de literatura sistemática* enunciados em Tranfield *et al.* (2003) e também adotados por Micheli e Kennerley (2005). Aplicam-se cinco critérios na revisão de literatura: (1) robustez teórica; (2) implicações práticas para o assunto em estudo; (3) metodologia de suporte dos dados; (4) possibilidade de generalização; (5) contribuição desse trabalho para o conhecimento existente. O presente Capítulo 1 serve de base ao planeamento da revisão de literatura, identificando o problema de investigação, discutindo e expondo a sua envolvente conceptual, mostrando a sua relevância. A partir deste

trabalho de base identificam-se quatro categorias de estudos a considerar na revisão de literatura e já acima referidas: “OSFL”, “Avaliação do Desempenho”, “Stakeholders” e “Prestação de Informação” (Figura 1). Tomando por base estas áreas de investigação, com os critérios de revisão de literatura, considerando as questões de investigação, a pesquisa da literatura relevante é realizada não só em bases-de-dados de artigos científicos publicados, como também em bibliografia publicada, teses, anais de conferências, documentos relativos ao setor, trabalhos e estudos disponibilizados pelos autores (Tranfield *et al.*, 2003). Os documentos mais relevantes foram sintetizados em fichas conforme o modelo apresentando no Apêndice 5, sendo depois utilizados na argumentação ao longo de toda a tese, especialmente em modo de *revisão narrativa* (Tranfield *et al.*, 2003; Jones, 2004) no Capítulo 2.

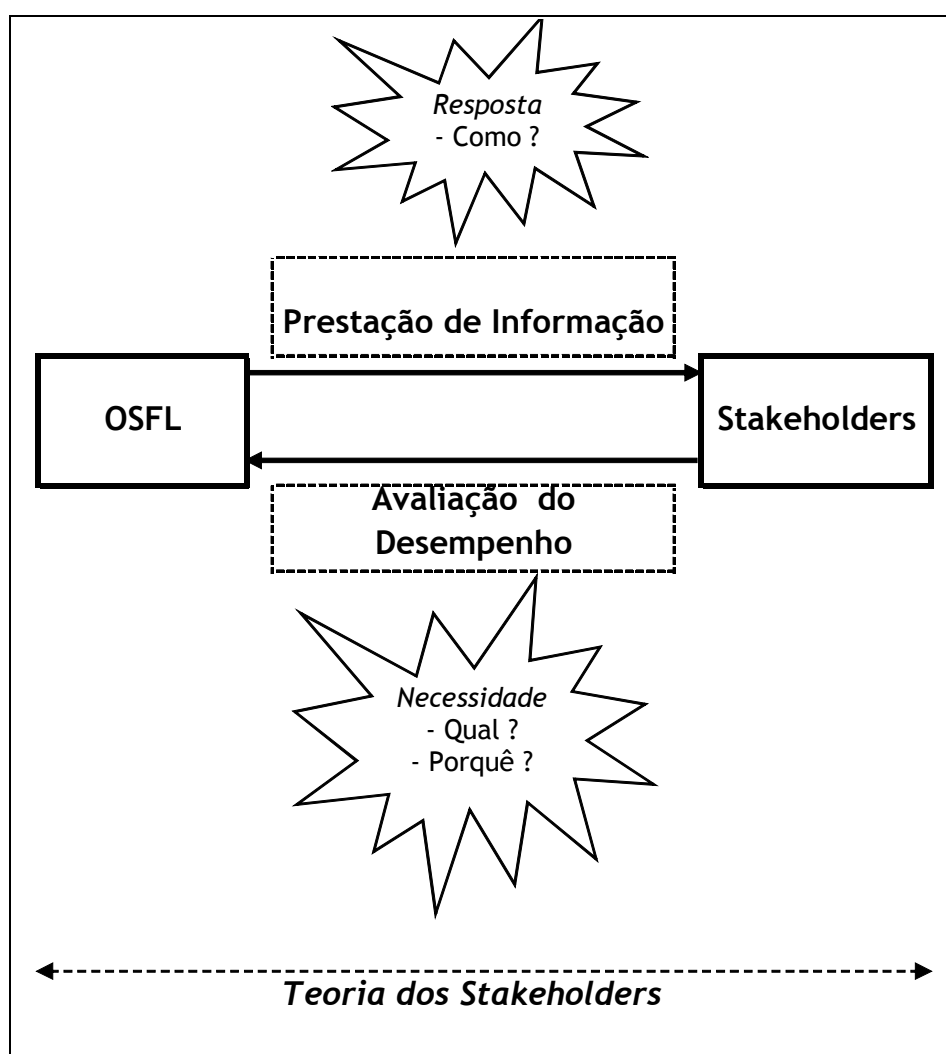


Figura 1 - Esquema síntese do presente estudo.

No Capítulo 2 aprofundam-se as abordagens económicas e as abordagens contabilísticas sobre as OSFL. Trata-se a questão da avaliação do desempenho das organizações, tendo em

consideração os sistemas de medição do desempenho mais referidos na literatura e a sua adequação para a prestação de informação aos *stakeholders*. Enquadra-se a *teoria dos stakeholders* com as OSFL e a problemática em estudo. Aprofunda-se a questão da prestação de contas (*accountability*) aos *stakeholders* e da prestação de informação sobre o desempenho.

O Capítulo 3 serve para discutir e fundamentar a metodologia de investigação adotada.

No Capítulo 4 expõem-se as evidências recolhidas no trabalho de campo realizado junto do Corpo Nacional de Escutas (CNE) e dos respetivos *stakeholders*. No início do capítulo apresenta-se o CNE e aprofundam-se as razões para a sua escolha. Descrevem-se as fontes de evidência utilizadas, justifica-se a respetiva escolha, bem como a qualidade e validade das mesmas. Explica-se o processo de identificação dos *stakeholders* do CNE e estes são apresentados. Tendo por base as entrevistas realizadas, que se resumem no Apêndice 3, e a diversa documentação examinada, efetua-se um levantamento das necessidades de informação dos *stakeholders* e uma caracterização dos *stakeholders* do CNE.

O Capítulo 5 serve para a análise final e apresentação dos resultados da investigação. A partir do enquadramento teórico efetuado no Capítulo 2 e das evidências conseguidas com o trabalho de campo expostas no Capítulo 4, no Capítulo 5 apresentam-se soluções para o problema em estudo. Neste capítulo dá-se a resposta final às questões de investigação secundárias inicialmente formuladas.

No último capítulo conclui-se o estudo. Resume-se a argumentação seguida ao longo da tese. Identificam-se os resultados a que se chegou, nomeadamente através da resposta às questões de investigação principais. Sintetizam-se os contributos conseguidos para o conhecimento das OSFL. Apresentam-se ainda limitações e pistas para a continuidade do estudo aqui iniciado.

2. Enquadramento teórico

2.1. As Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL)

2.1.1. Considerações iniciais

A investigação e o conhecimento existente sobre as OSFL resultam do contributo de diversas áreas científicas. Embora cada estudo se enquadre e esteja direccionado para uma área específica de investigação, a diversidade de fins, de atividades, de formas de organização, e de relações com o meio envolvente, que ocorrem no âmbito das OSFL, faz com que a generalidade dos estudos beneficiem de, e contribuam para, outras áreas científicas (Helmig *et al.*, 2004).

Entre as disciplinas que mais têm contribuído para o estudo das OSFL e da sua gestão destacam-se a economia e a sociologia (Helmig *et al.*, 2004). A economia tem analisado a OSFL em contraste com a organização empresarial (com fins lucrativos), num contexto e enquadramento económico global, caracterizando as OSFL como: não tendo acesso às fontes de financiamento do mercado de capitais (acionista); não distribuindo resultados; resultando da iniciativa de indivíduos ou grupos que detetam necessidades não cobertas pelos mercados ou pelos governos. No entanto, e de acordo com Helmig *et al.* (2004), a economia tem tido dificuldade em explicar o funcionamento interno das OSFL e é neste contexto que a sociologia tem ajudado a perceber as práticas das OSFL e sua interação com o ambiente.

2.1.2. Abordagens económicas relativas às OSFL

Os contributos que os economistas deram para o estudo das OSFL é digno de destaque, sobretudo se for tido em consideração o facto de as OSFL serem tradicionalmente encaradas como instituições que se situam fora do âmbito da análise económica tradicional (Wallis, 2006). Speckbacker (2008) acrescenta que as abordagens económicas têm sido largamente utilizadas para explicar a existência e o funcionamento das OSFL. Pode se mesmo dizer que existe uma área de investigação específica na literatura económica: “*The study of non-profit organizations is beginning to secure a mainstream niche in economic literature*” (Steinberg, 1997:195).

De um ponto de vista histórico, o estudo das OSFL começou com o desenvolvimento deste tipo de organizações no pós-2ª Guerra Mundial. Nos anos sessenta do século passado estas organizações já possuíam dimensão e relevo na sociedade, principalmente nos setores da saúde e do ensino. Tendo esta situação tido impacto na definição das políticas públicas e no desenvolvimento da teoria económica sobre as OSFL (Hansmann, 1987; Weisbrod, 1988). Foi

nos anos setenta e início dos anos oitenta, do século passado, que surgiram as bases das atuais teorias económicas relativas às OSFL.

Para Hansmann (1987) as teorias económicas sobre as OSFL surgem habitualmente divididas em dois tipos. Teorias sobre o papel e enquadramento das OSFL na economia. Teorias sobre o comportamento destas organizações, quanto aos objetivos prosseguidos, às motivações dos dirigentes, à sua eficiência, e à sua comparabilidade com outras organizações. Sendo necessário conhecer os dois tipos de teorias para se entender o que são as OSFL.

Sobre o papel das OSFL Hansmann (1987) destaca as seguintes teorias: “*Public Goods Theory*”, “*Contract Failure Theory*”, “*Subsidy Theory*”, “*Consumer Control Theory*”. Quanto ao comportamento das OSFL este mesmo autor refere a existência de diversos modelos, em parte desligados das teorias sobre o papel das OSFL e geralmente focados num determinado tipo de organização/atividade - hospitais, universidades, etc. -. Uma vez que este tipo de organizações não procura o lucro, a otimização destes modelos está orientada para aspetos como a qualidade, a quantidade de serviço prestado, o orçamento a conseguir; ou para a minimização de custos e ineficiências.

Quando a unidade de análise é a OSFL, os contributos científicos interdisciplinares são frequentes. Avança-se recorrendo a contributos teóricos de outras áreas de investigação. Por exemplo, o trabalho de Salamon e Anheier (1998) e os que se lhe antecederam, mais ligados à área da sociologia, são reconhecidos por Steinberg e Young (1998) como úteis em áreas como a economia e a ciência política. Salamon e Anheier (1998) identificam na literatura cinco teorias que explicam a razão de ser das OSFL “*Government Failure/Market Failure Theory*”, “*Supply-Side Theory*”, “*Trust Theory*”, “*Welfare State Theory*”, “*Interdependence Theory*” e propõem uma sexta teoria: a “*Social Origins Theory*”. Steinberg e Young (1998) resumem as cinco teorias já existentes em quatro, denominando-as por: “*Heterogeneity Theory*”, “*Supply-Side Theory*”, “*Trust Theory*” e “*Interdependence Theory*”.

Wallis (2006) considera que os trabalhos de investigação económica sobre as OSFL se podem agregar em quatro correntes distintas. As duas primeiras procuram retratar a procura de OSFL - the “demand side of NPO”. Na primeira corrente surgem trabalhos que seguem Weisbrod (1975), nos quais se argumenta que a razão de ser das OSFL se deve a “falhas das organizações” públicas em fornecer melhores serviços em setores específicos (ex. colégios privados / ensino público). Na segunda corrente encontram-se trabalhos que, seguindo Hansmann (1987), centram a razão de ser das OSFL em “falhas do mercado” na satisfação das necessidades dos consumidores. A estas correntes teóricas fundamentadas em “falhas na procura” de bens e serviços juntam-se trabalhos que se fundamentam no “lado da oferta” de bens e serviços. Assim, na terceira corrente destacam-se as questões do empreendedorismo social e ideológico. Finalmente, a quarta corrente teórica caracteriza-se por modelos de

altruísmo e compromisso, agregando os trabalhos que procuram explicar porque é que os indivíduos oferecem o seu tempo, esforço e saúde por questões de caridade e altruísmo.

Tendo por base as denominações mais frequentes na literatura (Hansmann, 1987; Salamon e Anheier, 1998; Steinberg e Young, 1998), sintetizam-se na Tabela 1 as principais teorias económicas relativas às OSFL, tendo em conta que as denominações utilizadas na literatura variam ligeiramente de uns autores para outros.

Tabela 1 - Principais teorias económicas relativas às OSFL.

Referências	Teorias Económicas sobre as OSFL
Weisbrod (1975); Kingma (1997).	<i>The Public Goods Theory</i> <i>(Government Failure/Market Failure Theory; Heterogeneity Theory)</i> A teoria dos bens públicos sugere que as OSFL servem como produtores de bens públicos ¹⁴ . As entidades governamentais fornecem bens públicos apenas até ao nível em que estes satisfazem o votante mediano. As OSFL tendem a servir a procura residual de bens públicos, de uma população heterogénia, não satisfeita pelas entidades governamentais ou pelos mercados, ou seja quando existe uma “falha governamental” ou “falha do mercado”.
Young (1981); James (1987); Ben-Ner e Van Hoomissen (1991); Badelt (1997).	<i>Supply-Side Theory</i> Esta abordagem teórica apresenta uma explicação pelo “lado da oferta” para a emergência das OSFL. Segundo esta teoria, a explicação pelo “lado da procura”, segundo a qual as OSFL procuram ultrapassar as falhas da oferta governamental e dos mercados não é suficiente, há que ter em conta, também, o lado da oferta. Existem razões ideológicas, religiosas, altruístas, caritativas e outras que motivam o empreendedorismo social e ideológico, que levam a que se “movam montanhas” na angariação de recursos e ao nível dos processos; nomeadamente cativando diversos <i>stakeholders</i> , conseguindo apoios, encurtando e evitando despesas.
Arrow (1963); Hansmann (1980, 1987, 2003); Fama e Jensen (1983); Krashinsky (1986); Ortmann e Schlesinger (1997).	<i>Trust Theory - (Contract Failure Theory)</i> Uma terceira teoria para justificar a criação das OSFL assenta na falha dos contratos e/ou na falta de confiança na oferta de bens e serviços. A assimetria de informação tratada pela <i>teoria da agência</i> coloca-se no fornecimento de determinados bens ou serviços. O consumidor não consegue controlar tecnicamente a relação entre o serviço prestado e o preço cobrado. Assim sabendo o consumidor que pode ser enganado por quem quer obter lucros, haverá a preferência por organizações sem fins lucrativos, onde a restrição da não distribuição de resultados gera uma maior confiança na conformidade entre a qualidade e/ou quantidade do serviço ou bem fornecido e o respetivo contrato/preço estabelecido. Existe assim uma “falha dos mercados” que é resolvida pelo “lado da procura” através das OSFL. Alguns autores contestam esta teoria, dado existirem setores de atividade onde coexistem organizações com fins lucrativos e OSFL.
Salamon (1987a, 1987b)	<i>Interdependence Theory - Welfare State Theory</i> A evolução das sociedades tem levado a grandes mudanças nas funções suportadas pelas estruturas tradicionais, como a família, a Igreja e os “senhores

¹⁴ Um “bem público” segundo Hansmann (1987) é aquele que reúne dois atributos: 1º - o custo de fornecer o bem a várias pessoas não é superior ao de o fornecer a uma única pessoa, dado que a utilização do bem por uma pessoa não interfere com a respetiva utilização em simultâneo por outras pessoas; 2º - uma vez fornecido o bem a uma pessoa não é fácil evitar que outras o consumam também (ex.: controle da poluição do ar, defesa contra um ataque nuclear).

	<p>feudais”. Muitas dessas funções têm sido transferidas para o Estado, dando origem à criação de diversas parcerias entre o Estado Providência¹⁵ e as OSFL.</p> <p>As parcerias entre o Estado e as OSFL para a prossecução de fins sociais, nomeadamente através da atribuição de subsídios do Estado às atividades das OSFL, são por um lado o reconhecimento da importância destas organizações na sociedade, mas também representam o reconhecimento de que ainda existem muitas falhas no voluntariado.</p>
Salamon (1998); Steinberg e Young (1998); Wagner (2000).	<p><i>Social Origins Theory</i></p> <p>O maior ou menor desenvolvimento das OSFL é influenciado pela sociedade onde se insere. O tipo de regime político historicamente predominante - liberal, corporativista, estadista, social-democrata - e a respetiva visão da sociedade, influenciam o modo de desenvolvimento dessa sociedade, conduzindo a uma maior ou menor existência e relevância das OSFL.</p> <p>Em cada sociedade existe uma complexa rede de organizações, envolvendo as OSFL, que num âmbito alargado formam a esfera pública. Estas recebem influência dos contextos históricos, nomeadamente dos regimes políticos, em que estas evoluíram.</p> <p>Os críticos desta teoria recordam que existem outros fatores históricos e culturais a influenciar as sociedades como a geografia, a demografia e o desenvolvimento tecnológico.</p>
Hansmann (1980, 1987); Fama e Jensen (1983).	<p><i>Subsidy Theory</i></p> <p>Em alguns setores de atividade as OSFL beneficiam de subsídios estatais, provocando-se assim a proliferação destas organizações face às organizações com fins lucrativos.</p>
Ben-Ner (1986).	<p><i>Consumer Control Theory</i></p> <p>Como forma de controlar a qualidade do serviço ou produto consumido, surgem OSFL, geralmente sob a forma de clubes, associações ou cooperativas, em que os interessados se juntam e controlam diretamente o serviço/produto fornecido.</p>

De acordo com Hughes (2006) a utilidade da teoria económica reside na sua capacidade em descrever os aspetos comuns num setor caracterizado por uma grande diversidade (OSFL), permitindo deste modo uma gestão eficiente dos recursos e a formulação de políticas públicas orientadas para a consecução dos objetivos sociais. No setor das OSFL a teoria económica ajuda a compreender os incentivos e a eficiente utilização dos recursos, desde a avaliação de desempenho dos dirigentes até ao estudo dos efeitos dos impostos nos donativos.

Na literatura económica sobre as OSFL é comum assumir-se a necessidade de maior investigação, principalmente no que respeita ao seu funcionamento interno. Até porque a heterogeneidade destas organizações tem dificultado a obtenção e generalização de conclusões (Hansmann, 1987; Anheier e Ben-Ner, 1997; Du Bois *et al.*, 2003; Helmig *et al.*, 2004). Neste sentido, Steinberg e Young (1998) destacam a importância de se aproveitarem os dados recolhidos em anteriores investigações, testando-se proposições já desenvolvidas como por exemplo: a correlação entre o emprego nas OSFL e as respetivas despesas operacionais; os determinantes dos rendimentos e/ou *outputs* das OSFL; os modelos de comportamento financeiro das OSFL; os modelos de risco financeiro das OSFL; a inter-relação entre as fontes

¹⁵ Estado Providência é uma expressão de origem francesa equivalente à de *Welfare State* inglesa.

de rendimento das OSFL; os determinantes dos donativos e voluntariado nas OSFL; as diferenças entre as OSFL situadas em diferentes culturas / setores de atividade no que respeita aos *inputs*, salários, eficiência e desempenho.

As OSFL existem e subsistem no contexto económico, recorrendo a diversas vias de financiamento, essencialmente alicerçadas no altruísmo das pessoas e no facto de as pessoas / organizações preferirem confiar certas atividades a OSFL. As pessoas / organizações manifestam a sua generosidade doando tempo e dinheiro às OSFL. A intervenção dos governos, as características da população, a natureza dos serviços/produtos fornecidos influenciam a maior ou menor dimensão das OSFL mas não são de todo determinantes para a sua existência/sobrevivência (Rose-Ackerman, 1996).

No âmbito económico, a generalidade da investigação em torno das OSFL têm-se centrado em questões globais como a definição, a procura de serviços e a respetiva oferta. As questões microeconómicas e de funcionamento interno das OSFL tem recebido menor atenção na literatura científica (Helmig *et al.*, 2004). As abordagens de gestão surgem em tópicos como: a governação (Eldenburg *et al.*, 2004; Lopes, 2007), o planeamento estratégico (Stone e Brush, 1996; Moore, 2000; Miller, 2002), a contabilidade e auditoria (Hyndman, 1990; Jegers e Houtman, 1993; Connolly e Hyndman, 2000, 2004; Jegers, 2002; Torres e Pina, 2003), a gestão financeira (Chang e Tuckman, 1990, 1991, 1994; Wedig, 1994; Wedig *et al.*, 1996; Nonprofit Finance Fund, 2001, 2002; Miller, 2003, 2004a, 2004b, 2005; Jegers e Verschueren, 2006; Young, 2006). Sendo a contribuição da teoria da agência significativa (Jensen e Meckling, 1976; Fama e Jensen, 1983).

Dada a crescente importância das OSFL na economia, torna-se relevante a prestação de informação sobre o seu desempenho, e a análise do papel da contabilidade e da auditoria nos processos de produção de informação e de certificação da mesma (Jegers, 2002).

2.1.3. A Contabilidade no contexto das OSFL

O crescimento da importância económica das OSFL, o alargamento da sua dimensão, o seu maior impacto social, o montante de recursos geridos por estas organizações, evidenciados em diversos estudos (Salamon *et al.*, 1999, 2003; Torres e Pina, 2003; Franco *et al.*, 2005), tem levado ao aumento da procura de informação financeira e não financeira sobre estas organizações, quer por parte dos seus órgãos de gestão, quer dos restantes interessados na organização (Torres e Pina, 2003). Contudo, assiste-se por vezes nos círculos destas organizações a alguma resistência em atribuir relevo à produção de informação contabilística e à sua utilização (Jegers, 2002; Helmig *et al.*, 2004).

Esta resistência deve-se a algumas razões estudadas pela teoria da agência (Jegers, 2002; Helmig *et al.*, 2004), como por exemplo a manipulação da informação financeira (Krishnan *et al.*, 2002). Mas, também, ao facto de muitas vezes as pessoas envolvidas não dominarem os conceitos contabilísticos ou de haver dificuldade em recorrer ao apoio de técnicos especializados, principalmente em pequenas organizações que vivem muito na base do voluntariado (Jegers, 2002). Até porque as demonstrações financeiras habituais, por si só, não dão uma imagem apropriada sobre o real valor destas organizações e sobre o seu desempenho; reconhecendo-se a vantagem de complementar a informação de índole financeira com outra não financeira; visando a satisfação das necessidades dos utilizadores (Hyndman, 1990; Hyndman e Anderson, 1998; Torres e Pina, 2003; Connolly e Hyndman, 2000, 2004).

Neste contexto, a finalidade principal da contabilidade é a prestação de informação, primariamente de natureza financeira, sobre as entidades económicas, com intenção de que esta sirva para a tomada de decisões económicas e para a escolha entre alternativas de ação. A contabilidade é um processo de identificação, medida e comunicação de informação económica, facilitando a tomada de decisões fundamentadas por parte dos utilizadores dessa informação (Belkaoui, 1992).

Contudo, conforme se refere em Francisco (2005), a contabilidade das OSFL embora semelhante à das organizações empresariais e das organizações governamentais, possui algumas especificidades. Isto porque as OSFL não têm como pressuposto o lucro, e não dependem da cobrança de impostos e taxas. Assim, a contabilidade das OSFL deve evidenciar as suas especificidades permitindo obter uma imagem verdadeira e apropriada da sua situação, adequada às suas finalidades e objetivos (Arroyo, 1990; Gross, 1995; Granof, 1998).

Para levar a cabo os seus objetivos as OSFL realizam uma atividade de transformação de recursos (recebidos através de doações, contribuições, quotizações, subsídios, patrocínios, etc.) em bens e serviços a entregar a beneficiários. Estas organizações realizam pois uma atividade económica que pode e deve ser objeto de registo e processamento contabilístico. Conforme Arroyo (1990), trata-se de uma conversão de recursos em serviços sociais, implicando o estabelecimento de objetivos e a implementação do desempenho que os visa atingir. Sendo necessário a elaboração de informação que permita aos potenciais interessados (doadores, órgãos de controle, beneficiários, etc.) avaliarem o desempenho e tomarem decisões face à organização.

Existe assim um conjunto de argumentos para a existência de uma contabilidade específica nas OSFL (Arroyo, 1990):

- Nas OSFL não existe distribuição de resultados, estes ficam retidos contribuindo para o aumento do património da organização.

- Estas organizações são geralmente financiadas por subsídios e doações, pressupondo-se que aplicam bem esses recursos, em bens e serviços úteis, independentemente de haver muita ou pouca procura dos mesmos.
- A necessidade de lidar com recursos finitos é um problema com que se debatem todas as organizações (lucrativas ou não). No entanto nas OSFL, faltam os mecanismos do mercado, que facilitam a avaliação da atividade desenvolvida e do respetivo resultado. Esta ausência gera dificuldades, quer na avaliação da eficiência e da eficácia do desempenho das OSFL, como também na otimização da distribuição de recursos a estas organizações.
- Os doadores por vezes exigem (contratualmente) o direito a poderem controlar o seu “investimento”, nomeadamente para verificarem se o “donativo”¹⁶ foi aplicado no fim a que se destinava. Torna-se assim necessária a existência de informação contabilística que permita comprovar e avaliar o uso de determinados recursos nos fins específicos para os quais foram doados.
- As autoridades fiscais estão interessadas na existência da contabilidade neste tipo de organizações, de modo a detetarem irregularidades relacionadas com os benefícios fiscais concedidos.

As OSFL não têm uma necessidade real ou justificação para “angariar lucros” ou para, no final de cada exercício, terem um excesso de ativos face aos passivos. O principal objetivo do executivo de uma OSFL será o de assegurar a realização das funções para as quais a organização foi fundada e não o de maximizar resultados ou lucros. Embora não deixe de ser razoável que um executivo prudente procure assegurar uma reserva financeira, para fazer face a qualquer eventualidade no futuro. Numa OSFL o lucro por si só é sempre algo de accidental ou “contra natura” (Gross, 1995).

Na contabilidade das OSFL destacam-se cinco diferenças mais significativas face às organizações empresariais (Gross, 1995; Francisco, 2005): a contabilidade em Base de Caixa *versus* em Base de Acréscimo; a Contabilidade de Fundos; as transferências e dotações; o tratamento dos ativos fixos; as contribuições, promessas de contribuição e contribuições não monetárias.

As principais finalidades para as demonstrações financeiras e relatório de gestão das OSFL são, à semelhança das demais organizações, o permitir a análise financeira; o permitir a comparação entre o realizado e o orçamentado; o verificar e demonstrar o cumprimento de leis, regulamentos, contratos, restrições e prescrições na utilização dos fundos recebidos; o avaliar a eficácia e a eficiência da gestão (Granof, 1998).

¹⁶ “Donativo” e “doador” estão aqui referidos com um sentido amplo, referindo-se a todos os financiamentos à entidade e sobre os quais não se exige a respetiva amortização financeira.

Para muitos investigadores (Hyndman, 1990; Vinten, 1996; Williams e Palmer, 1998; Jegers, 2002; Torres e Pina, 2003; Cordery e Baskerville, 2005; Viçoso, 2008; Travaglini, 2008), a questão da normalização da contabilidade das OSFL é ainda um campo de investigação em aberto. A heterogeneidade das OSFL gera complexidade quando se pretende a comparabilidade contabilística.

Contudo, em alguns países tem existido a preocupação de enquadrar e regular a contabilidade das OSFL. Destacam-se os casos dos Estados Unidos da América (EUA), do Reino Unido (RU) e de Espanha (Torres e Pina, 2003; Travaglini, 2008). Também em Portugal foi recentemente promulgado o Decreto-Lei nº 36-A/2011 de 9 de março (MFAP, 2011) que consagra a criação de regras contabilísticas próprias aplicáveis ao setor não lucrativo.

Nos EUA existem dois organismos dos quais emanam as normas contabilísticas: o *Financial Accounting Standards Board* (FASB), criado em 1973, e o *Governmental Accounting Standards Board* (GASB), criado em 1984. O FASB está designado para efetuar a sua missão no setor privado, incluindo as OSFL (FASB, 2010). O GASB está direcionado para o setor público, nomeadamente unidades governamentais tais como os municípios e outras entidades estatais (GASB, 2010).¹⁷

O FASB emite regularmente *Financial Accounting Standards*, as normas de contabilidade que devem regular a atividade. Estes são conhecidos como *FAS Statements* (ou *FASB Statements*) e são numerados sequencialmente por ordem da sua emissão. No que respeita, em específico, às OSFL estão atualmente publicados os seguintes *FAS Statements*:

- *FAS 93: Recognition of Depreciation by Not-for-Profit Organizations* (FASB, 1987);
- *FAS 99: Deferral of the Effective Date of Recognition of Depreciation by Not-for-Profit Organizations - an emendment of FASB Statement nº 93* (FASB, 1988);
- *FAS 116: Accounting for Contributions Received and Contributions Made* (FASB, 1993);
- *FAS 117: Financial Statements of Not-for-Profit Organizations* (FASB, 1993);
- *FAS 124: Accounting for Certain Investments Held by Not-for-Profit Organizations* (FASB, 1995);
- *FAS 136: Transfers of Assets involving a Not-for-Profit Organization That Raises or Holds Contributions for Others* (FASB, 1999);
- *FAS 164, Not-for-Profit Entities: Mergers and Acquisitions* (FASB, 2009).

Os *FAS 116 e 117* (ou *FASB*) são aqueles que pelo seu caráter conceptual de fundo sobre a contabilidade nas OSFL são os mais referenciados na literatura.

¹⁷ Cf. Machado (1998: 74).

No Reino Unido existem o *Financial Reporting Council (FRC)* e dois organismos que lhe são subsidiários, o *Accounting Standards Board (ASB)* e o *Financial Reporting Review Panel (FRRP)*, que têm por finalidade promover e assegurar uma boa prestação de contas (FRC, 2010). O *Accounting Standards Board*¹⁸ é o organismo reconhecido para emitir, rever e retirar normas contabilísticas.

Os diferentes setores de atividade no Reino Unido são incentivados a produzir os *Statements of Recommended Practice (SORPs)*, que são recomendações sobre as políticas e práticas contabilísticas a seguir no respetivo setor ou indústria. O ASB emite uma opinião sobre a garantia ou não que as SORPs oferecem. Para o efeito tem dois comités que o assistem, um para o setor empresarial e outro para o setor público e das OSFL, respetivamente o *Financial Services and Other Special Industries Committee (FSOSIC)* e o *Committee on Accounting for Public-benefit Entities (CAPE)*. Um dos setores que tem elaborado um SORP próprio é o das *Charities* (organizações de caridade ou de beneficência) que engloba todas as organizações que atuam nas áreas da defesa e promoção humana, com fins exclusivamente caritativos (Charity Commission, 2005). Para supervisionar e ajudar estas organizações existe, para a Inglaterra e País de Gales, a *Charity Commission*; que tem como finalidade: ajudar estas organizações a usar eficientemente os seus recursos e assegurar a manutenção da confiança pública (Charity Commission, 2010).

Em Espanha foi promulgado em 1998 o *Real Decreto 776/1998* que aprova as *Normas de Adaptacion del Plan General de Contabilidad a las Entidades Sin Fines de Lucro y las normas de informacion presupuestaria* (Real Decreto, 1998). De acordo com este documento, estas normas são destinadas às entidades sem fins lucrativos, sendo de cumprimento obrigatório para as fundações de competência estatal e para as associações declaradas de utilidade pública. Ainda segundo este documento, a adaptação do *Plan General de Contabilidad* espanhol às entidades sem fins lucrativos foi imposta pelas características diferenciais com que estas entidades se apresentam face a outros setores de atividade.

A *Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)* é a única instituição profissional espanhola emissora de princípios e normas de contabilidade. Possui uma comissão específica para tratar dos aspetos relacionados com a contabilidade das OSFL (AECA, 2010). Nestes últimos anos têm sido emitidos diversos documentos relativos às OSFL (AECA, 2001, 2003, 2008, 2012).

O Decreto-Lei nº 36-A/2011 de 9 de março (MFAP, 2011) promulgado em Portugal, argumenta que a criação de regras contabilísticas próprias aplicáveis ao setor não lucrativo se justifica

¹⁸ O ASB foi criado em 1990 em substituição do *Accounting Standards Committee*, do qual assumiu a respetiva herança.

por duas razões essenciais. “Desde logo, em razão da disseminação que estas entidades têm vindo a conhecer e do importante papel e peso que desempenham na economia, que justifica que se reforcem as exigências de transparência relativamente às atividades que realizam e aos recursos que utilizam, nomeadamente através da obrigação de prestarem informação fidedigna sobre a gestão dos recursos que lhes são confiados, bem como sobre os resultados alcançados no desenvolvimento das suas atividades. Seguidamente, porque as entidades que integram o setor não lucrativo respondem a finalidades de interesse geral que transcendem a atividade produtiva e a venda de produtos ou prestação de serviços”.

A atividade das OSFL está especialmente vocacionada para o serviço à comunidade e utiliza frequentemente recursos que são angariados benevolmente. Em termos sociais há um “deve e haver”, entre cada organização e a respetiva comunidade, assim como entre a organização e cada um dos seus *stakeholders*. As OSFL lidam especialmente com bens intangíveis, cujos efeitos são de difícil medição. Esta realidade tem fomentado o desenvolvimento de trabalhos de investigação no âmbito da contabilidade social para as OSFL. Entre eles destacam-se os trabalhos de:

- Richmond *et al.* (2003) discutem a aplicabilidade da contabilidade social às OSFL e apresentam dois modelos de contabilidade social para as OSFL: o *community social return on investment model* e o *expanded value-added statement - for nonprofits*. Ambos os modelos evidenciam o impacto da inclusão dos *inputs* e *outputs* sociais face às tradicionais demonstrações financeiras, que normalmente os excluem.
- Mook *et al.* (2003) defendem que as demonstrações financeiras das OSFL devem ter em conta uma contabilidade social integrada, que combine o impacto económico com o impacto social da organização. Apresentam um estudo de caso onde o valor acrescentado resultante da contribuição dos voluntários é combinado com as tradicionais demonstrações financeiras, numa adaptação do *Value Added Statement*¹⁹ ao que denominam de *Expanded Value Added Statement* (EVAS), dando origem a um histórico do desempenho da organização substancialmente diferente.
- Mook *et al.* (2005) apresentam estudos no contexto das OSFL que evidenciam a importância das contribuições voluntárias. Estas representam cerca de um terço do valor acrescentado por estas organizações, sendo que este valor não é habitualmente incluído nas demonstrações financeiras apresentadas. Pelo que estes autores sugerem que as entidades reguladoras tomem as devidas providências para que as demonstrações contabilísticas incluam as contribuições voluntárias, e deste modo, espelhem o efetivo valor das OSFL.

¹⁹ Cf. Belkaoui (1992, p. 451).

- Finalmente, Brown (2008) conclui que a “prestação de contas” através da contabilidade social pode ser um importante instrumento para envolver os diversos *stakeholders*, motivando-os, encaixando-os e comprometendo-os com a missão da organização.

A contabilidade social desenvolveu-se a partir dos anos setenta do século passado, recebendo a atenção de organismos profissionais e académicos da contabilidade. Esta pode entender-se como a análise sistemática dos efeitos da interação da organização com a sociedade, tendo em conta os seus *stakeholders*, os recursos ou “*inputs*”, os benefícios e/ou prejuízos causados, integrando todos estes elementos nas demonstrações contabilísticas (Ramanathan, 1976; Belkaoui, 1992; Gray, 2000; Mook *et al.*, 2007). A contabilidade social procura demonstrar os efeitos, positivos ou negativos, da organização no seu meio envolvente, os custos e os benefícios sociais (Belkaoui, 1992). A contabilidade social está subjacente em expressões como: Contabilidade social e ambiental; relatório social; balanço social; relatório de responsabilidade social; contabilidade da sustentabilidade; relatório de sustentabilidade; auditoria social.

Outra questão relevante nestas organizações é a da *accountability* que segundo Franco (2004a) se pode traduzir por “prestação de contas”, no sentido da responsabilização perante terceiros das ações tomadas, tem uma amplitude mais vasta do que a que a contabilidade tradicionalmente lhe atribui.

A prestação de contas está sempre presente em contabilidade; todo o trabalho de recolha, tratamento, agregação e divulgação (*reporting*) da informação contabilística tem esta finalidade. Também há muito que se reconhece que para uma adequada “prestação de contas”, nomeadamente da atividade das OSFL, há vantagem em complementar a informação vinculada através das tradicionais demonstrações financeiras com outra informação de índole não financeira e qualitativa (Hyndman, 1990; Hyndman e Anderson, 1998; Torres e Pina, 2003; Connolly e Hyndman, 2000, 2004). A contabilidade social surge nesse sentido.

A *accountability* das OSFL pode ser alcançada através de cinco mecanismos (Ebrahim, 2003a): relatórios e demonstrações divulgativas; avaliações do desempenho; participação dos interessados, autorregulação e auditorias sociais. Ela é requerida com maior acutilância pelos *stakeholders* do que nas empresas privadas (Najam, 1996). A prestação de contas é solicitada tanto por *stakeholders* como os fundadores, os beneméritos, os patrocinadores, as agências governamentais, sendo fornecida num sentido ascendente (*upward*); como o é pelos grupos aos quais a OSFL presta serviço, resultando uma *accountability* descendente (*downward*); como ainda o é para auto análise, pelos respetivos gestores, administradores, pessoal, voluntários e outros intervenientes para a realização da missão da organização (Najam, 1996; Ebrahim, 2003a). A iniciativa, requerimento ou interesse na prestação de contas pode ter origem interna ou externa à organização (Ebrahim, 2003a). A resposta dada pode ser mais

funcional, centrada na utilização dos recursos e nos resultados a curto prazo; ou mais estratégica, direcionada para o longo prazo, para os impactos estruturais e contextuais da organização (Najam, 1996; Ebrahim, 2003a).

A prestação de contas serve para que os diversos interessados numa organização avaliem o seu desempenho e em consequência tomem decisões. Para o efeito é necessário por um lado que confiem na informação que lhes é apresentada, por outro o apoio de ferramentas de análise que os ajudem a interpretar e avaliar a informação recebida.

Nas OSFL a questão da confiança nas demonstrações contabilísticas apresentadas, que expressem uma imagem verdadeira e apropriada da situação da organização, coloca-se com particular acuidade. Porque sendo estas organizações privadas, não visando o lucro, não tendo proprietários, exige-se a quem gere que o faça de forma ética, com economia, eficiência e eficácia, cumprindo as normas e a legalidade, visando as finalidades e missão definidas para a organização. A confiança aumenta quando existe um adequado processo de controlo e quando através de mecanismos de análise às demonstrações contabilísticas se evidencia a fiabilidade das mesmas.

Face à especificidade de cada OSFL, o processo de controlo e os mecanismos de análise exigem que além da missão se tenham em conta variáveis da organização - história, envolvente, cultura organizacional, estrutura organizacional, tipo de serviços prestados, qualidade e dinâmica de gestão, problemas de agência, qualidade e funcionalidade dos diversos sistemas de apoio, fontes de financiamento, objetivos e finalidades - como ainda as necessidades e interesses dos *stakeholders* que procuram a informação para efeito de tomada de decisão (Hyndman, 1990; Jegers e Houtman, 1993; Williams e Palmer, 1998; Keating e Frumkin, 2001; Jegers, 2002; Ritchie e Kolodinsky, 2003; Martinez, 2005; Abraham, 2006, 2007; Parker, 2008).

A auditoria externa das OSFL é um desafio para as empresas de auditoria. Por um lado existem diferenças com as organizações empresariais (com fins lucrativos), ou mesmo com as organizações governamentais. Por outro lado nota-se que entre as OSFL há um conjunto grande de organizações com recursos limitados, sem predisposição para a auditoria e com fraca preparação técnica para o efeito (Keating e Frumkin, 2001; Jegers, 2002; Keating *et al.*, 2003).

As técnicas clássicas de *análise financeira* têm sido estendidas às OSFL, para a análise e interpretação das demonstrações financeiras. Deste modo, em Keating e Frumkin (2001) aborda-se a *análise financeira* e a *prestação de contas* das OSFL aos seus *stakeholders*. Concluindo-se que na análise deve ser dada centralidade à missão da OSFL. Em Krishnan *et al.* (2002) aborda-se a questão da manipulação da informação financeira pelas OSFL, tendo em

conta as questões de agência (Teoria da Agência) relacionadas com esta problemática. Em Ritchie e Kolodinsky (2003) classificam-se os rácios financeiros das OSFL em três categorias de fatores de desempenho: eficiência na angariação de fundos (*fundraising efficiency*), apoio público (*public support*) e desempenho fiscal (*fiscal performance*). Em Abraham (2004, 2005, 2006) assumindo-se que as OSFL são uma conjugação da missão, pessoas e recursos financeiros, conclui-se que a avaliação do desempenho financeiro não pode ser feita sem se ter em conta estes elementos. Tendo por base os rácios tradicionais de análise financeira é apresentado um conjunto de rácios que podem ajudar a identificar os pontos fortes e fracos da OSFL. De igual modo, Martínéz (2005) propõe indicadores para a avaliação dos fatores chave da organização. Neste estudo argumenta-se que a análise económico-financeira deve ser complementada com a apresentação de outros indicadores de gestão relevantes para cada OSFL (por exemplo indicadores de qualidade, de atividade, de recursos humanos, etc.).

A Contabilidade de Gestão é uma ferramenta preciosa no apoio à gestão, no planeamento, no controlo, no apuramento de custos e proveitos, e na avaliação do desempenho face aos objetivos traçados. As OSFL não fogem à regra, com o aumento de dimensão da organização, com a consequente dificuldade do acompanhamento direto de todas as variáveis que influenciam a organização, os respetivos gestores necessitam de recorrer a ferramentas de Contabilidade de Gestão.

Nas OSFL acaba por passar para segundo plano a informação sobre os resultados ou a posição financeira da organização em detrimento da informação sobre o desempenho da organização, tendo em vista o cumprimento da sua missão. Tanto para efeitos de gestão como na prestação de informação a terceiros as ferramentas da Contabilidade de Gestão revelam-se bastante úteis. Nomeadamente ao nível:

- do tratamento de custos e proveitos por centros de responsabilidade e ainda por programas ou projetos (Anthony, 1999);
- do processo orçamental, desde a sua elaboração, passando pelo seu acompanhamento e controlo na execução, até à avaliação do desempenho (Anthony, 1999);
- da seleção, implementação e controlo de indicadores, financeiros e não financeiros, que contribuam para a avaliação sobre (AECA, 2000, 2001):
 - *Inputs*; recursos consumidos; economia.
 - *Outputs*; produtos, serviços, atividades realizadas; eficiência.
 - *Outcomes*; resultados conseguidos; eficácia.
- do uso de metodologias como o *Balanced Scorecard* (BSC) para concretizarem a estratégia da organização (Kaplan e Norton, 1996, 2001a, 2001b; Kaplan, 2001; Niven, 2003).

2.1.4. Outras abordagens

As OSFL têm sido abordadas sobre a perspectiva de diversas áreas do conhecimento, sobretudo no âmbito das ciências sociais.

A sociologia, através de algumas teorias, tem contribuído para se perceber as práticas das OSFL e sua interação com o ambiente social onde se inserem. Helmig *et al.* (2004) identificam três teorias com base sociológica que têm servido para explicar as práticas das OSFL: a teoria institucional, a teoria da estruturação e a teoria da dependência dos recursos (*Institucional Theory, Structuration Theory, Resource Dependency Theory*).

A teoria institucional, onde têm relevância os trabalhos de Meyer e Rowan (1977) e de DiMaggio e Powell (1983), enfatiza a importância da partilha das realidades sociais no desenvolvimento das organizações, deste modo e com o passar do tempo as organizações acabam por adotar estruturas e práticas semelhantes às já existentes dentro de si mesmas ou noutras organizações (*Isomorfismo Institucional*). A aplicabilidade da teoria institucional a estas organizações é também defendida por DiMaggio e Anheier (1990).

A teoria da estruturação de Anthony Giddens, fundamentada nas suas obras *Central Problems in Social Theory* (1979) e *The Constitution of Society* (1984), explica as organizações dando ênfase à reprodução das práticas sociais (as atividades diárias que retratam a sociedade) ao longo do tempo e do espaço. Esta teoria tem sido utilizada em diversos estudos sobre as OSFL (Helmig *et al.*, 2004).

A teoria da dependência dos recursos tem óbvio interesse para o estudo e compreensão das OSFL (Helmig *et al.*, 2004); pois estas dependem de recursos externos como os donativos, os patrocínios, os subsídios e outros, e consequentemente interagem com o meio envolvente tendo em conta esta dependência de recursos; esta teoria assenta nos trabalhos seminais de Pfeffer e Salancik, “*The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*” (1978), e de Pfeffer, “*Power in Organizations*” (1981); como exemplo da aplicabilidade desta teoria às OSFL e para o caso português refira-se o trabalho de Macedo e Harris (2002).

Evidenciam-se também os contributos que nos últimos anos têm sido dados pela investigação na área do marketing, nomeadamente em tópicos como: a comunicação; o marketing estratégico e o marketing em geral; a angariação de fundos; e o marketing relacional (Helmig *et al.*, 2004).

2.2. A avaliação do desempenho das OSFL

2.2.1. Avaliação do desempenho

A investigação sobre a avaliação do desempenho das OSFL de um modo geral tem tido como referência os estudos já efetuados para as organizações em geral. A avaliação do desempenho das OSFL justifica-se mas é dificultada por um conjunto de razões. Em primeiro lugar os doadores querem saber como são gastas as verbas que disponibilizaram. Em segundo lugar, algumas noções de desempenho são impostas externamente, nomeadamente a ideia que uma organização bem gerida tem um bom desempenho. Em terceiro lugar, são feitos apelos públicos para uma maior transparência da gestão destas organizações e isto pressupõe uma maior divulgação da informação. Finalmente, existe o reconhecimento de que os tradicionais indicadores financeiros são insuficientes para avaliar o desempenho da organização sendo esta insuficiência mais manifesta nas OSFL.

A avaliação do desempenho tem sido um tema tratado principalmente numa perspetiva interna, ou seja com a finalidade de servir a gestão. Contudo diversos autores defendem a necessidade de avaliação do desempenho por parte de outros interessados na organização, nomeadamente externos. Pelo que especialmente para as OSFL se argumenta existir a necessidade e o dever de “prestar contas” (*accountability*) aos *stakeholders* sobre o desempenho da organização, tendo em conta indicadores financeiros e não financeiros (Stewart, 1984; Eccles, 1991; Osborne *et al.*, 1995; Martin e Kettner, 1997; Ittner e Larcker, 1998a; Connolly e Hyndman, 2000, 2004; Moxham, 2009).

Na perspetiva interna as necessidades de informação para a avaliação do desempenho da organização têm sido tratadas pela contabilidade de gestão, mais especificamente no âmbito do controlo de gestão, através dos denominados sistemas de medição de desempenho. Estes sistemas contribuem para que as organizações lidem de forma eficiente e eficaz com a incerteza da envolvente, para que consigam gerir os recursos, bem como os interesses dos diversos atores organizacionais, aumentando a probabilidade dos objetivos traçados serem alcançados (Ferreira, 2009). Segundo este mesmo autor os sistemas de medição de desempenho servem quatro propósitos:

- Proporcionar informação para a tomada de decisão (a função mais relevante);
- Diminuir o grau de incerteza e aumentar o domínio sobre o curso dos acontecimentos que afetam a organização;
- Contribuir para a motivação e influência de comportamentos que conduzam aos resultados pretendidos;
- Sinalizar e servir de elemento de comunicação, interna e externamente, alinhando a organização com a sua estratégia e relatando o respetivo desempenho.

Estes sistemas apresentam quatro características (Ferreira, 2009):

- Incluem medidas de desempenho financeiras e não-financeiras;
- Utilizam medidas de desempenho críticas, ou seja, orientando e quantificando o desempenho da organização com intencionalidade de o alinhar com a estratégia;
- Usam frequentemente o *benchmarking* externo, comparando a organização com as “melhores práticas” externas;
- Incluem mecanismos de melhoria contínua, redefinindo-se metas e as próprias medidas de desempenho de período para período.

As medidas dos sistemas de avaliação do desempenho devem ser adequadas e robustas, reunindo características como validade, fiabilidade, clareza, eficácia, tempestividade, acessibilidade, controlabilidade, não suscetíveis a “jogos” e manipulações (Ferreira, 2009). Para Neely *et al.* (2002) as boas medidas de desempenho são as que passam em dez testes: *the truth test* (a medida mede o que deve medir), *the focus test* (a medida só mede o que deve medir), *the relevance test* (a medida permite a obtenção de informação relevante), *the consistency test* (a medida é consistente independentemente de quando é usada ou de quem a utiliza), *the access test* (a medida permite que os dados sejam prontamente comunicados e facilmente compreendidos), *the clarity test* (a medida não permite ambiguidade na interpretação dos resultados), *the so-what test* (a medida permite que os dados sejam utilizados depois de recolhidos), *the timeliness test* (a medida permite a obtenção de dados oportunos), *the cost test* (a medida permite um custo de obtenção e tratamento dos dados viável), *the gaming test* (a medida não fomenta comportamentos indesejáveis). De acordo com a classificação de Neely *et al.* (1997, 2000), Kennerley e Neely (2003), considera-se que as medidas dos sistemas de avaliação do desempenho devem:

- ser derivadas da estratégia (Globerson, 1985; Lynch e Cross, 1991; Kaplan e Norton, 1992);
- ser simples de entender (Lea e Parker, 1989; Lynch e Cross, 1991);
- fornecer informação oportuna e precisa (Globerson, 1985; Fortuin, 1988);
- basear-se em dados que podem ser geridos ou controlados pelo utilizador (Globerson, 1985; Fortuin, 1988; Lynch e Cross, 1991);
- refletir o processo da atividade (Globerson, 1985; Fortuin, 1988; Lynch e Cross, 1991);
- estar relacionadas com objetivos (metas) (Globerson, 1985; Fortuin, 1988);
- ser relevantes (Fortuin, 1988; Lynch e Cross, 1991);
- estar integradas no ciclo da gestão (Globerson, 1985; Kaplan e Norton, 1992);
- estar claramente definidas (Globerson, 1985);
- ter impacto visual (Lea e Parker, 1989);
- focar-se na melhoria (Lea e Parker, 1989; Lynch e Cross, 1991);

- ser consistentes (Fortuin, 1988; Lynch e Cross, 1991);
- fornecer um rápido *feedback* (Fortuin, 1988; Maskell, 1989);
- ter um propósito explícito (Globerson, 1985);
- basear-se numa fórmula e em fontes de dados explicitamente definidas (Globerson, 1985);
- empregar rácios em vez de números absolutos (Globerson, 1985);
- utilizar dados recolhidos automaticamente como parte de um processo sempre possível (Globerson, 1985);
- ser relatadas num formato simples e consistente (Lynch e Cross, 1991);
- basear-se em tendências em vez de situações momentâneas (Lynch e Cross, 1991);
- ser precisas - sendo exatas sobre o que está sendo medido (Fortuin, 1988);
- ser objetivas - não baseadas em opiniões (Fortuin, 1988).

O desenho de sistemas de avaliação do desempenho das organizações têm também merecido alguma atenção na literatura. Em Neely *et al.* (2000) descreve-se o desenvolvimento dos sistemas de avaliação do desempenho e testa-se uma metodologia para o desenho destes. Segundo estes autores há uma maior dificuldade na fase da implementação do que na do desenho inicial do sistema para cada organização. Ao passar-se de um quadro teórico para a aplicação numa organização concreta deverá haver uma reengenharia do mesmo e atenderem-se a vários aspetos da organização tais como as pessoas, os processos, as infraestruturas e a cultura. Em Kennerley e Neely (2002, 2003) este tema volta a ser discutido, nomeadamente a questão da readaptação dos sistemas de avaliação do desempenho ao longo do tempo, em contextos de mudança, havendo o interesse de se assegurar o alinhamento da ação com a estratégia e objetivos da organização. Em Micheli e Kennerley (2005) o tema é retomado em relação às OSFL, referindo-se que os modelos de avaliação do desempenho têm sido desenvolvidos principalmente na perspectiva das organizações com fins lucrativos, tendo sido dada pouca atenção à especificidade das OSFL e à necessidade da sua adaptação a estas organizações. Estes autores concluem que na escolha, desenho e adaptação de modelos de avaliação do desempenho para as OSFL se deve: (1) atender ao contexto concreto para haver um apropriado uso; (2) identificar os *stakeholders* envolvidos, os seus interesses e especificidades; (3) identificar as principais partes constituintes do modelo a adaptar, as relações causa-efeito entre elas e o seu enquadramento com a organização em causa; (4) definir orientações para a implementação e uso do modelo, tendo em conta a especificidade da organização, com flexibilidade para a adaptação ao longo do tempo e por quem o venha a trabalhar. Há que ter ainda em conta que a generalidade do corpo de conhecimento obtido na investigação relativa à avaliação do desempenho das empresas e do setor público será aplicável no desenho de sistemas de avaliação do desempenho para as OSFL (Moxham, 2009). Constata-se também que as boas práticas de

gestão têm uma forte influência no desempenho das OSFL, por vezes até mais do que têm nas empresas com fins lucrativos (Keller, 2011).

Segundo Henri (2004) a investigação sobre a avaliação do desempenho na organização, geralmente ligada à área da contabilidade de gestão e mais especificamente ao controlo de gestão, tem-se entrecruzado e evoluído em conjunto com a investigação sobre a eficácia organizacional, por sua vez mais conexa com o estudo da gestão em geral e seus desenvolvimentos no âmbito da teoria organizacional. Pelo que muitos artigos tratam ambas as problemáticas e se podem enquadrar simultaneamente nas duas áreas de investigação. Sobre a eficácia organizacional surgiram vários modelos (Cameron, 1984; Henri, 2004) que têm sido seguidos na investigação relativa às OSFL. Alguns exemplos do estudo da eficácia organizacional com aplicabilidade no contexto das OSFL são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 - Estudos sobre a eficácia organizacional com aplicabilidade no contexto das OSFL.

Autores / artigos	Temas / questões tratadas
Quinn e Rohrbaugh (1983)	A eficácia organizacional como sendo socialmente construída, como resultado do equilíbrio de uma competição entre valores e interesses (entre perspectiva interna e externa; entre controlo e flexibilidade; entre os fins e os meios) onde se geram conflitos e múltiplos objetivos.
Herman e Renz (1997a, 1997b, 1998, 1999, 2004a, 2004b)	A construção social da eficácia organizacional nas OSFL, tendo em conta o julgamento dessa eficácia organizacional feito pelos <i>stakeholders</i> . A relação entre as práticas dos quadros diretivos das OSFL, a eficácia desses quadros e o seu reflexo na organização.
Rojas (2000)	A revisão analítica de quatro modelos relativos à medição da eficácia organizacional, que se aplicam simultaneamente a OSFL.
Sowa, Selden e Sandfort (2004)	Centra-se na eficácia organizacional: o que a constitui e o melhor modo de a medir. Introduz um modelo multidimensional e integrado relativo à eficácia organizacional das OSFL designado de <i>MIMNOE - Multidimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness</i> . Este modelo engloba dois níveis distintos de eficácia organizacional, a eficácia da gestão e a eficácia do programa. Sendo ambos decompostos em duas sub-componentes: capacidade (de processos e estruturas) e resultados (<i>outcomes</i>).
Balser e McClusky (2005)	Gestão nas OSFL das relações com os <i>stakeholders</i> e de como estas práticas contribuem para a eficácia da organização.
Brown (2005)	Com base nas várias dimensões de um efetivo desempenho dos quadros diretivos de uma OSFL e em confronto com as conclusões avançadas pelas teorias da agência, da dependência dos recursos e do processo de decisão/grupo, procura concluir acerca da forma como as atividades de governação dos quadros diretivos influenciam o desempenho da organização.

No âmbito da avaliação do desempenho das organizações um aspeto relevante é o da avaliação e da medição dos resultados atingidos pela organização a médio e longo prazo (*outcomes*). No âmbito das OSFL esta avaliação torna-se particularmente relevante, pois em muitas destas organizações a importância da sua atividade só se evidencia a médio e longo

prazo, sendo os respetivos resultados (*outcomes*) fruto de intangíveis produzidos e de difícil mensuração. Na Tabela 3 apresentam-se alguns artigos sobre esta temática, considerados relevantes para o tratamento da avaliação do desempenho das OSFL.

Tabela 3 - Estudos sobre a mensuração dos resultados a médio e longo prazo (*outcomes*) nas OSFL.

Autores / artigos	Temas / questões tratadas
Plantz, Greenway e Hendricks (1997)	Definições, ideias e conceitos chave relacionados com a medição dos <i>outcomes</i> nas OSFL. Os benefícios, a implementação, a utilização externa e interna, as limitações e o caminho por percorrer relativo à medição dos <i>outcomes</i> nas OSFL.
Thayer e Fine (2001)	Explora a participação dos <i>stakeholders</i> como elemento chave para se obter uma útil, credível e satisfatória medição dos <i>outcomes</i> de uma OSFL. O envolvimento dos <i>stakeholders</i> , face ao seu conhecimento tácito e pragmático da organização, gera satisfação para os próprios, credibilidade dos dados e o surgimento de recomendações úteis de melhoria.
Medina-Borja e Triantis (2001)	Apresenta uma metodologia de nove passos para a identificação e medição dos <i>outcomes</i> nas OSFL.
Campbell (2002)	A problemática da avaliação dos <i>outcomes</i> de uma OSFL, no confronto entre os critérios da organização e os critérios definidos politicamente pela comunidade ou pelos potenciais financiadores. A dificuldade de convergência de uns com os outros.
Crittenden, Crittenden, Stone e Robertson (2004)	Estuda a relação entre o planeamento estratégico e o desempenho das OSFL. Os autores argumentam que: o desempenho das OSFL é mais fácil de medir pela sua capacidade de angariar recursos; alegam que os “fornecedores” dos diferentes recursos só o continuarão a ser se a organização for eficaz. Argumentam ainda que o planeamento nas OSFL tem efeitos de sinalização e motivação diferentes nos diversos tipos de <i>stakeholders</i> .

A generalidade dos estudos sobre a avaliação do desempenho têm tido a finalidade de servir a gestão e a sua eficácia, embora algumas investigações tenham considerado os interesses e os critérios de avaliação do desempenho de alguns *stakeholders* das OSFL. Alguns exemplos são dados pelos trabalhos de Herman e Renz (1997a, 1997b, 1998, 1999, 2004a, 2004b) em que se apontam os critérios de avaliação da eficácia organizacional dos *stakeholders* como critérios a ter em conta para melhorar essa eficácia organizacional; de Barrett (2001) que trata a questão da aplicabilidade da *stakeholder theory* às OSFL e a vantagem destas em considerarem os interesses dos diversos *stakeholders*; de Campbell (2002) em que se refere a vantagem de ter em conta os indicadores de avaliação dos potenciais financiadores; de Balser e McClusky (2005) sobre a gestão da relação com os *stakeholders*. Contudo a necessidade dos *stakeholders* disporem de informação sistematizada sobre a OSFL com quem se relacionam, de modo a que mais facilmente possam avaliar o seu desempenho, não se evidencia estar tratada na literatura de uma forma suficientemente vinculada. Parece haver aqui um hiato na investigação e que se pretende explorar.

Como referem Feurer e Chaharbaghi (1995), Neely *et al.* (2000), mesmo numa perspectiva de gestão interna, uma única hierarquia de medidas num sistema de medição do desempenho dificilmente reflete a organização no seu todo e combina os interesses dos diversos *stakeholders*. Pelo que segundo estes autores, é relevante que se desenvolva uma hierarquia de medidas para cada grupo de *stakeholders*. Estando estas hierarquias desenvolvidas, elas podem ser interligadas e formar um sistema de medição de desempenho abrangente para a organização no seu todo. Estas hierarquias são independentes da estrutura de organização, representam cadeias lógicas de relacionamentos causa-efeito, centrando-se mais nos processos do negócio do que nas funções.

Também Fletcher *et al.* (2003) concluem que na perceção dos *stakeholders* sobre a organização, embora haja pontos de convergência há diferenças entre os diversos grupos de *stakeholders*. Portanto estes diversos grupos de *stakeholders* e as suas perceções devem ser considerados na definição das áreas chave de avaliação do desempenho. Os autores referidos reconhecem também a maior importância de se considerar os interesses/perceções dos *stakeholders* no contexto das OSFL do que no contexto das empresas com fins lucrativos. Segundo eles as OSFL têm mais grupos de *stakeholders* e dependem mais destes do que as organizações empresariais com fins lucrativos.

A avaliação do desempenho das organizações continua a ser uma questão polémica e pouco consensual. Existem diversos sistemas de avaliação do desempenho defendidos, aprofundados, adaptados e até aplicados com sucesso (Sawhill e Williamson, 2001; Moore, 2003; Colcord, 2005; Kasperskaya, 2006; Carvalho, 2008). Nas OSFL a preocupação com a medição do desempenho tem evoluído ao longo das últimas décadas. Na Tabela 4 apresentam-se alguns artigos e as principais questões analisadas no âmbito das OSFL.

Nas secções seguintes reveem-se alguns dos principais instrumentos de medição do desempenho organizacional, nomeadamente o *Tableau de Bord*, o *Balanced Scorecard*, o *Performance Prism* e outros. Procura-se evidenciar as suas linhas mestras, a adaptação às OSFL e potenciais contributos para o presente trabalho. De um modo geral todos eles utilizam uma lógica de causalidade, através de modelos e indicadores, cadeias de causas e efeitos no desempenho organizacional, tornando-o mensurável, perceptível, comunicável e gerando referências para a gestão da organização (Kasperskaya, 2006).

Tabela 4 - Estudos sobre a avaliação do desempenho nas OSFL.

Autores / artigos	Principais questões tratadas
Sorensen e Grove (1977)	<p>Os autores discutem alguns dos problemas já identificados sobre as principais técnicas de avaliação de desempenho nestas organizações (<i>social indicators, program-planning-budgeting systems (PPBS) and cost-benefit (C/B) analysis</i>).</p> <p>Apontam como melhor solução as técnicas de análise de custos, em que se comparam os custos e os <i>outcomes</i> dos diferentes programas de serviço. Identificaram dois tipos de técnicas, as denominadas <i>Cost-Outcome</i> e <i>Cost-Effectiveness Analysis</i>, sendo que as segundas podem emergir das primeiras.</p>
Elkin e Molitor (1985)	Necessidade dos gestores de topo receberem informação que provenha de indicadores adequados, que lhes permita avaliar o desempenho da organização, no que respeita à eficácia, à eficiência e à situação financeira.
Blickendorfer e Janey (1988)	Controlo de gestão e medição do desempenho. Dificuldades de medição dos <i>outputs</i> e <i>outcomes</i> das OSFL.
Hayes e Millar (1990)	<p>Problemática da minimização dos custos do <i>input</i> (tendo em consideração preços, quantidades, combinações de quantidades, hipóteses de substituição, capacidade tecnológica, ...) face a um determinado nível de <i>output</i>.</p> <p>O efeito de agência na elaboração de orçamentos e o seu impacto na avaliação da eficiência da organização.</p>
Siciliano (1997)	Demonstra que as organizações que usam um planeamento estratégico mais formal conseguem melhores níveis de desempenho financeiro e social do que as que o fazem através de processos menos formais.
Bozzo (2000)	Avaliação dos recursos utilizados, para efeitos de avaliação interna do desempenho e de prestação de informação ao exterior (nomeadamente a financiadores).
Sawhill e Williamson (2001)	<p>Caso de uma organização que mede o seu desempenho através de um modelo dividido em três grandes áreas: impacto, atividade e capacidade.</p> <p>No final apresenta as seguintes considerações:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A avaliação da missão depende das finalidades da organização serem mensuráveis. - Comunica-se melhor utilizando medidas simples e fáceis de perceber. - As medidas podem servir como argumentos de marketing. - Deve gerir-se utilizando indicadores (medidas).
Poister (2003)	<p>Para o contexto das organizações governamentais e das OSFL analisam-se:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A gestão de um sistema de medição do desempenho. - Metodologias de tratamento da medição do desempenho. - Aplicação e utilização da medição do desempenho. - A implementação de um sistema de medição do desempenho.

2.2.2. Tableau de bord

O *Tableau de Bord*²⁰ segundo Lebas (1994) e Pezet (2009) tem as suas raízes em França, tendo passado a ter maior aplicabilidade após os anos 50 do século passado. Ele surge em resposta à morosidade na obtenção de informação oriunda da contabilidade, perante a necessidade de se avaliar o desempenho e de tomar decisões.

Este sistema de medição de desempenho utiliza indicadores financeiros e não financeiros, com base em dados recolhidos nos diferentes setores da empresa, tendo em conta as especificidades da empresa em causa e as respetivas variáveis-chave de ação, num conjunto coerente, gerando informação selecionada que corre em sentido ascendente e em sentido descendente ao longo dos três níveis da gestão - estratégica, direção e operacional. Trata-se de um sistema que nasceu na prática das organizações, tipo “painel de instrumentos” de apoio aos gestores na pilotagem da organização, e que só posteriormente foi teorizado.

Segundo Lebas (1994) o *Tableau de Bord* também tem sido utilizado por OSFL. O *Tableau de Bord* é um sistema causal, que procura ligar ação e resultados. Ele segue a estrutura organizacional, cada centro de responsabilidade tem o seu *Tableau de Bord*, tendo em conta a cadeia de objetivos definidos do topo para a base da organização, visando o acompanhamento e controlo da sua realização, em que os dados dos *Tableaux de Bord* inferiores são incorporados nos hierarquicamente superiores. Cada *Tableau de Bord* serve simultaneamente para informar o respetivo gestor, seus pares e seus superiores (Lebas, 1994; Chiapello e Lebas, 1996; Bourguignon *et al.*, 2004).

Vários autores (Chiapello e Lebas, 1996) consideram que o *Tableau de Bord* terá sido a fonte inspiradora do *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1992, 1996). De um modo geral a literatura reconhece-lhes similitudes e diferenças. A generalidade dos autores classifica o *Tableau de Bord* como sendo um sistema de cariz mais operacional, enquanto o *Balanced Scorecard* é apontado como um sistema ao serviço da gestão estratégica (Bourguignon *et al.*, 2004; Germain, 2008; Souissi, 2008). Nas diferenças entre os dois sistemas são também apontadas razões culturais e ideológicas, relacionadas com os países e épocas em que surgiram (Bourguignon *et al.*, 2004; Germain, 2008; Souissi, 2008).

²⁰ Em português utiliza-se habitualmente a designação francesa “tableau de bord”, ou no plural “tableaux de bord”, e não é efetuada nenhuma tradução.

2.2.3. Balanced Scorecard

No início dos anos 90, a partir de um estudo realizado em várias empresas norte-americanas com o objetivo de desenvolver um sistema de avaliação do desempenho organizacional, Robert Kaplan e David Norton desenvolveram o conceito de *Balanced Scorecard*²¹ (Kaplan e Norton, 1992, 1996). Esta ferramenta apresenta uma visão mais alargada dos sistemas de controlo de gestão, conjugando a tradicional informação financeira com informação não financeira; informação externa e interna; informação de curto, médio e longo prazo; informação sobre o desempenho organizacional; informação sobre os resultados atuais e futuros da organização (Francisco e Alves, 2010). O *Balanced Scorecard* pretende ir além de um mero sistema de medição de desempenho e ser um contributo para a gestão estratégica das organizações (Kaplan e Norton, 1996, 2001a, 2001b).

Porém as OSFL sentem dificuldades em definir claramente a sua estratégia “*these organizations take their current mission as a given and try to do their work more efficiently - reduce costs, incur fewer defects, and do it faster*” (Kaplan e Norton, 2001c:134). Consequentemente em 1996 a migração do *Balanced Scorecard* para o setor não lucrativo ainda se encontrava numa fase muito embrionária. Porém, surpreendentemente nos quatro anos seguintes o *Balanced Scorecard* ganhou reconhecimento e aceitação nas OSFL (Kaplan e Norton, 2001c). Estas organizações reconhecem, também elas, a importância de planejar, de ter uma estratégia definida e consequentemente as exigências da implementação, acompanhamento, controle e avaliação da estratégia. Ora, o *Balanced Scorecard* aparece como um instrumento de gestão que, tendo em conta a estratégia definida, fornece aos gestores uma visão global e integrada do desempenho organizacional. Como estas organizações não visam o lucro, os tradicionais indicadores financeiros são pobres ou mesmo incapazes de avaliar a sua ação, pelo que o *Balanced Scorecard* - agregando indicadores financeiros e não financeiros, desenhados em função da própria estratégia - aparece como uma boa solução para a gestão estratégica das OSFL (Kaplan, 2001; Speckbacher, 2003; Niven, 2003, 2005). No entanto, em estudos empíricos recentes verifica-se que muitas das OSFL que estão a utilizar o *Balanced Scorecard* não o estão a utilizar nas suas plenas potencialidades em termos teóricos, por vezes é mais utilizado como um instrumento de medição do desempenho do que como um sistema de gestão (Greiling, 2010).

O apoio à implementação da estratégia da organização é a principal vocação do *Balanced Scorecard*. A estratégia é a origem e o principal destino do trabalho em qualquer *Balanced Scorecard*, como se pode perceber através da Figura 2. O *Balanced Scorecard* impulsiona um fluxo de informação entre o topo e a base da organização.

²¹ Não existe uma tradução direta para a nossa língua de *balanced scorecard*. Em língua francesa traduziu-se por “tableau de bord prospectif”. Em espanhol por “Cuadro de Mando Integral”. Entre nós, é mais conhecido e habitualmente aceite como “balanced scorecard” (BSC).

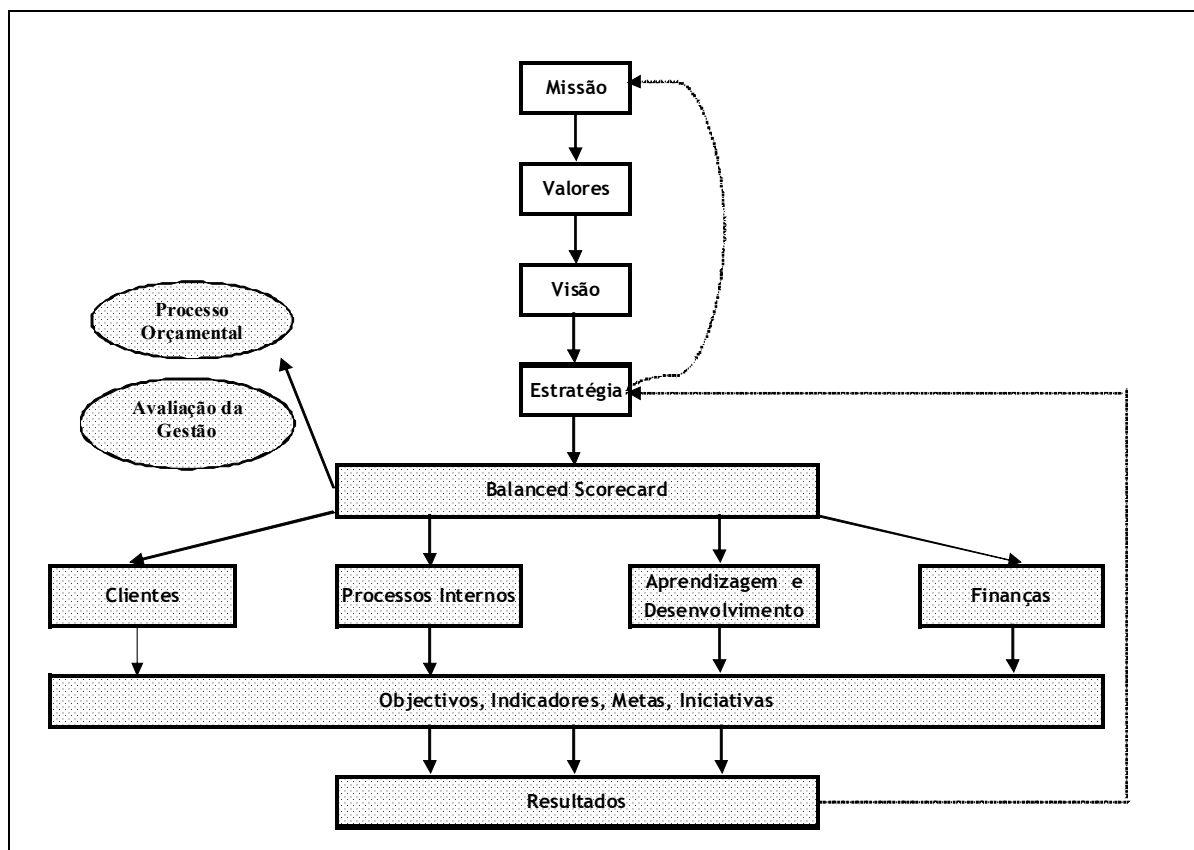


Figura 2 - Enquadramento do *Balanced Scorecard* nas OSFL.

Fonte: Adaptação de Niven (2003:156).

Na apresentação do *Balanced Scorecard* na perspectiva das empresas Kaplan e Norton (1992, 1996) sugerem que a organização seja vista sob quatro perspectivas: aprendizagem e desenvolvimento organizacional, processos internos, mercado (ou dos clientes), financeira (ou dos acionistas), colocando a perspectiva financeira no topo da hierarquia. No entanto nas OSFL é a missão, e não os objetivos financeiros ou dos acionistas, que conduz a estratégia da organização. Pelo que não sendo o sucesso financeiro o objetivo, no modelo adaptado às OSFL (Kaplan, 2001; Niven, 2003, 2005) procede-se a uma reorganização das perspectivas colocando-se os “clientes” no topo da hierarquia (Kaplan e Norton, 2001c) (Figura 3).

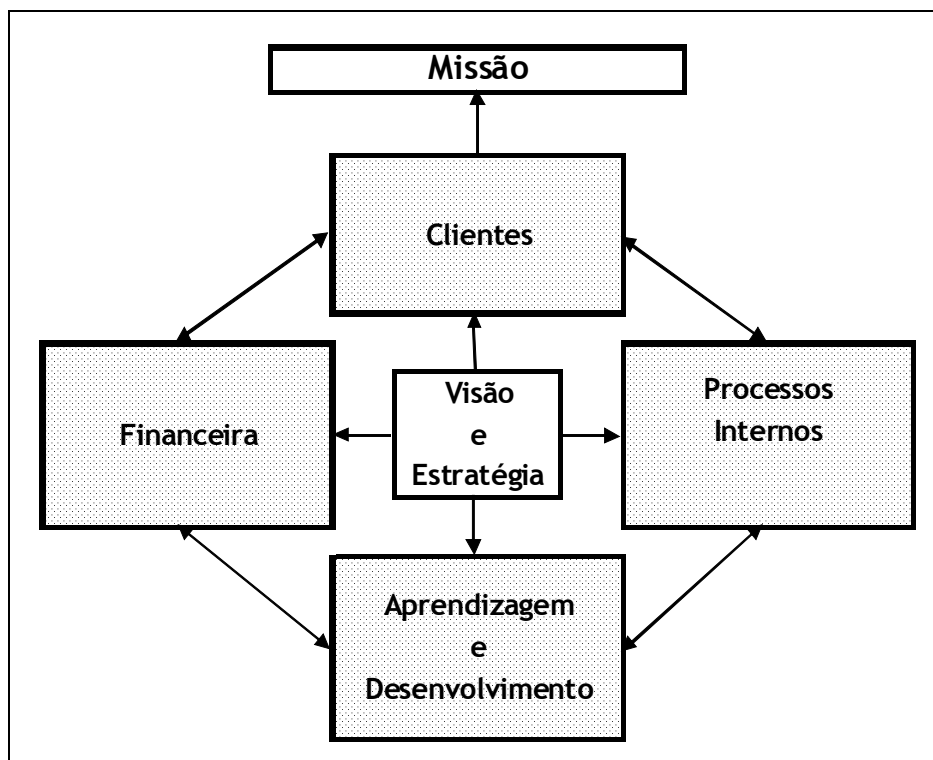


Figura 3 - A aplicação do modelo do Balanced Scorecard às organizações sem fins lucrativos.

Fonte: adaptação a partir de ilustração de Niven (2003: 32).

Neste modelo de *Balanced Scorecard* a ênfase é colocada na satisfação dos clientes - os utentes/beneficiários dos serviços prestados pelas OSFL. Esta alteração é consequência da razão de ser das OSFL estar exclusivamente no cumprimento de uma missão clara que oriente tudo o que a organização faz e está forçosamente direcionada para a prestação de um serviço aos seus “clientes”. Os financiadores neste tipo de organizações (Estado, empresas, particulares, utentes, e outros) estão mais interessados em que estas cumpram a sua missão, do que no seu resultado financeiro (Kaplan, 2001; Niven, 2003; Speckbacher, 2003).

Conforme explicam Kaplan e Norton (2001a) e Niven (2003), enquanto nas organizações com fins lucrativos o cliente reúne em si diferentes papéis - escolhe o produto ou serviço, paga por ele e beneficia do mesmo -, nas OSFL estes papéis são desempenhados por diferentes grupos. Em muitos casos quem escolhe o produto ou serviço, é diferente de quem paga e é ainda diferente de quem usufrui do mesmo. Assim, estabelecer quem é o “cliente” numa OSFL pode ser uma tarefa complexa. A identificação dos “clientes” de uma OSFL deve fazer-se examinando quem são os interessados na organização - os *stakeholders* (Kaplan e Norton, 2001a; Niven, 2003; Speckbacher, 2003).

A formulação de indicadores de desempenho é um dos aspetos cruciais do *Balanced Scorecard*. Estes permitem a conjugação das iniciativas operacionais com os objetivos

estratégicos. A sua implementação pressupõe a definição de uma cadeia de relações de causa e efeito. Um bom *Balanced Scorecard* deve englobar um conjunto de indicadores, ligados aos objetivos estratégicos, relacionados também entre si por relações de causa-efeito (Kaplan, 2001; Kaplan e Norton, 2001a, 2001b; Niven, 2003). Segundo Kaplan e Norton (1996) os indicadores devem ser de dois tipos: *leading* (indutores) e *lagging* (indicadores de resultados) e devem ser explicitadas as relações de causa e efeito entre indutores e indicadores de resultados. Em Niven (2003) e visando as OSFL privilegia-se um misto de três tipos de indicadores: *input measures* (indicadores de entrada), *output measures* (indicadores de saída) e *outcome measures* (indicadores de resultado). Segundo Rohm (2003) os indicadores devem ajudar-nos a responder a duas questões básicas: 1 - estamos a fazer bem as coisas? (avaliar o “como”) - a que correspondem indicadores de *input* (que avaliam os recursos) e indicadores de *processo* (que avaliam as atividades); 2 - estamos a fazer as coisas certas? (avaliar o “quê”) - a que correspondem indicadores de *output* (que avaliam os serviços ou produtos produzidos) e indicadores de *outcome* (que avaliam os resultados, as realizações, os impactos).

Cada uma das perspetivas do *Balanced Scorecard* está vocacionada para medir algo (Rohm, 2003; Niven, 2003):

- Cliente / *stakeholder* - os resultados (*outcomes*), o impacto no “negócio”;
- Processos Internos - as atividades, a eficiência, os *outputs* intermédios;
- Financeira - os resultados (em termos financeiros), os *inputs* (a adequação dos recursos);
- Aprendizagem e Desenvolvimento/Capacidade Organizacional - as alterações: nos comportamentos, no conhecimento, nas capacidades, nas competências, nas atitudes, na eficiência e na eficácia do serviço.

O *Balanced Scorecard*, tal como os demais sistemas de medição do desempenho organizacional, utiliza uma lógica de causalidade, dissecando e construindo, através de modelos e indicadores, cadeias de causas e efeitos no desempenho organizacional, tornando-o mais mensurável, perceptível, comunicável e gerando referências para a gestão da organização (Kasperskaya, 2006).

A generalidade das investigações reconhece a primazia do *Balanced Scorecard* proposto por Kaplan e Norton (1992, 1996) como o sistema de medição de desempenho, sendo este o mais apreciado e referido na literatura (Marr e Schiuma, 2003). Este sistema tem evoluído em diversas vias, nomeadamente para um sistema de gestão do desempenho, como uma ferramenta ao serviço da implementação estratégica e também tem sido utilizado com o intuito da comunicação com os *stakeholders* da organização (Ferreira, 2009).

Conclui-se assim que o *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que pode ajudar as OSFL a traduzirem a sua estratégia em ação, no contexto de um sistema integrado de informação e controlo de gestão, nomeadamente através do desenvolvimento de objetivos e de indicadores de desempenho.

2.2.4. Performance prism

O *Performance Prism*²² é um sistema de medição de desempenho que parte de três premissas de base. A primeira é que se as organizações desejam sobreviver a longo prazo não podem focar a sua atenção exclusivamente na satisfação de um ou dois *stakeholders* (tipicamente os acionistas e os clientes). A segunda é que se uma organização deseja fornecer valor acrescentado aos seus *stakeholders*, as suas estratégias, processos e capacidades devem estar alinhadas e integradas entre si. A terceira é que as organizações e os seus *stakeholders* devem reconhecer a sua mútua inter-relação, ou seja, que existe reciprocidade de interesses entre as partes, dado que os *stakeholders* contribuem para a organização e simultaneamente esperam receber dela algo em troca (Neely *et al.*, 2002).

Este sistema de medição de desempenho pretende dar uma visão holística da organização, partindo da importância da satisfação de todos os *stakeholders*. O *Performance Prism* assume que a organização deve considerar os quereres e as necessidades dos seus *stakeholders*. Para o efeito inter-relaciona cinco facetas: a satisfação dos *stakeholders*; as estratégias, para satisfazer os *stakeholders*; os processos, para realizar as estratégias; as capacidades, na combinação de pessoas, práticas, tecnologia e infraestruturas, para levar a efeito os processos da organização, atuais e futuros; e as contribuições dos *stakeholders* para a organização (Neely *et al.*, 2001, 2002).

Uma vez que as OSFL são caracterizadas por não terem proprietários e não visarem o lucro, ganham relevância outros tipos de *stakeholders*, como os beneficiários/utentes, os fundadores, os diversos grupos de financiadores (Estado, doadores/beneméritos, patrocinadores, etc.). Pelo que o *Performance Prism* se evidencia como adequado às OSFL (Neely *et al.*, 2001). Também nas organizações governamentais alguns investigadores têm proposto modelos de avaliação do desempenho utilizando as premissas do *Performance Prism* (Wisniewski e Stewart, 2004; McAdam *et al.*, 2005).

O *Performance Prism* trás consigo a ideia de que a organização deve ter em conta a generalidade daqueles com quem se relaciona, os que de algum modo estão interessados nela

²² Em português utiliza-se geralmente a designação original de “*performance prism*”. Alguns autores traduzem-na para “prisma de desempenho”. Neste sentido, embora utilizando a designação original (em inglês), assume-se para a mesma a género masculino.

- os *stakeholders* - e não se ficar somente pela análise do seu desempenho face aos interesses de um ou dois tipos de *stakeholders*, nomeadamente proprietários e clientes. Assim este sistema procura ultrapassar algumas das limitações do *Balanced Scorecard* (Neely *et al.*, 2002). Na sequência do surgimento do *Balanced Scorecard*, Atkinson *et al.* (1997) já tinham questionado a necessidade de se considerar na medição do desempenho da organização os contributos e expectativas de diversos *stakeholders*. Todavia Kaplan e Norton (2001a) consideram que este tipo de abordagem, através do que denominam de “*stakeholder scorecards*”, não é adequada, pois dificulta o acompanhamento da estratégia, não ajuda a ver o “como” é que no seu conjunto a organização está a evoluir, face aos resultados futuros (*outcomes*) desejados.

2.2.5. Outras abordagens na avaliação do desempenho

Para a avaliação do desempenho das organizações têm-se desenvolvido diversos sistemas. Apresentam-se sumariamente algumas propostas de sistemas de medição de desempenho, com potencial interesse no âmbito do presente estudo, nomeadamente que integrem a relação com os *stakeholders* e/ou especialmente vocacionados para as OSFL.

Em Lynch e Cross (1991) é proposto o modelo da *Performance Pyramid* (Figura 4) que liga a perspetiva hierárquica, tendo em consideração os diferentes níveis da estrutura organizacional (do topo à base), com a perspetiva do processo da atividade desenvolvida. Este modelo procura relacionar os objetivos (que são definidos do topo para a base da organização) com as medidas (que informam da base para o topo da organização). Ele diferencia entre medidas vocacionadas para informar sobre a eficácia da organização, relacionadas com a perspetiva externa (quota de mercado, satisfação do cliente, qualidade, etc.), e medidas vocacionadas para informar sobre a eficiência da organização, relacionadas com a perspetiva interna (rendibilidade do investimento, produtividade, duração do ciclo operacional, etc.).

Na literatura são correntemente propostos modelos de avaliação do desempenho que se baseiam no processo da atividade/negócio da organização (Neely *et al.*, 2000), sendo muitas vezes referido o proposto em Brown (1996) e apresentado na Figura 5. Este autor propõe que se faça a avaliação do desempenho da organização considerando o macro-processo da organização, com medidas relativas aos *inputs* (satisfação do pessoal, desempenho dos fornecedores, etc.), aos *processos* (segurança, tempos de produção, etc.), aos *outputs* (qualidade, número de produtos, etc.) e aos *outcomes* (satisfação do cliente, número de novos clientes, etc.).

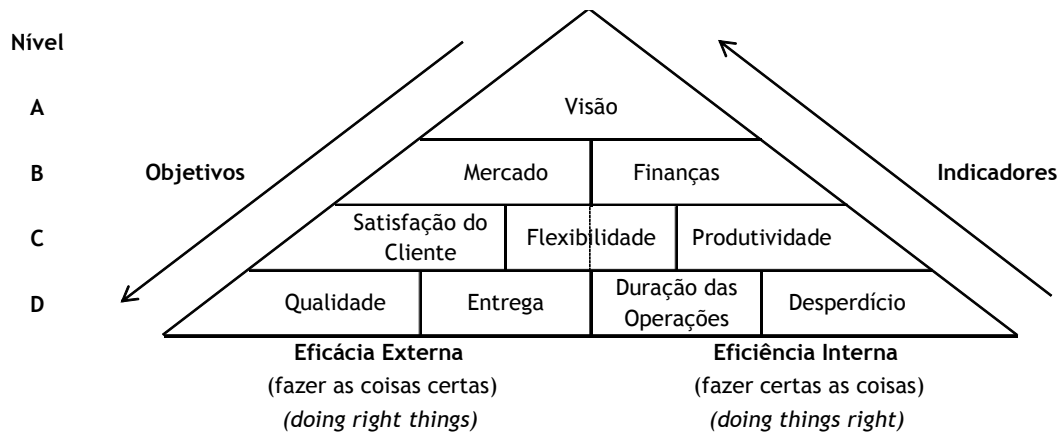


Figura 4 - Performance Pyramid.

Fonte: Adaptado de Lynch e Cross (1991: 65).

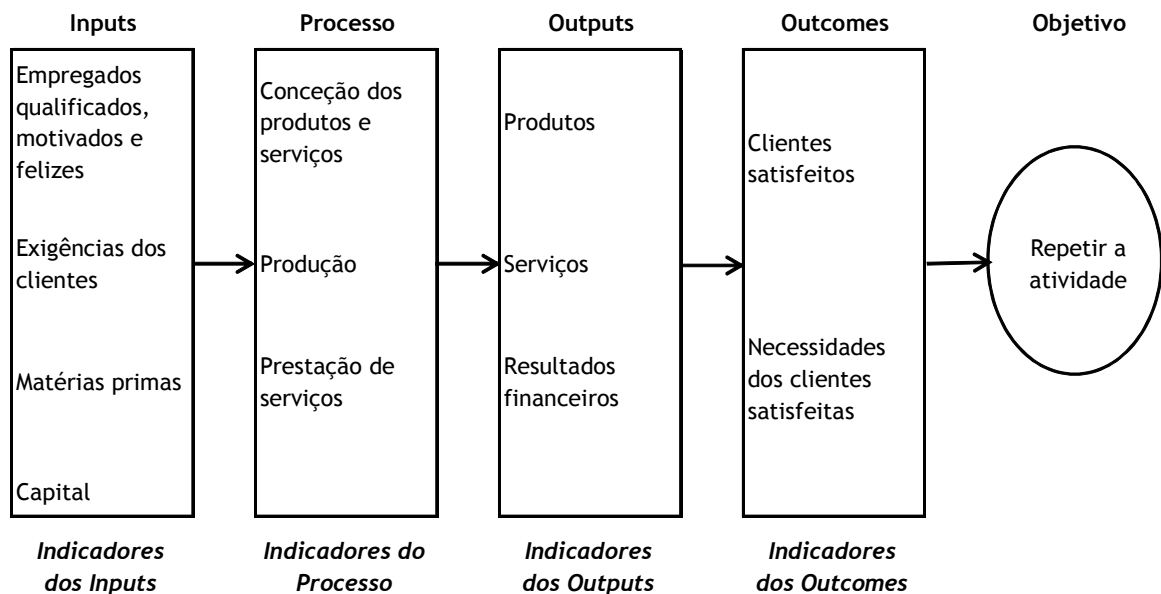


Figura 5 - Avaliação do desempenho face ao macro-processo de uma organização.

Fonte: Adaptado de Brown (1996: 96).

Em Moore (2003) é proposto o *public value scorecard* como instrumento especialmente dirigido para a avaliação do desempenho das OSFL. Tomando por base o *Balanced Scorecard* e o artigo de Kaplan (2001), onde se expõe a adaptação deste sistema ao mundo das OSFL, Moore (2003) reconhece o interesse do *Balanced Scorecard* para o âmbito das OSFL mas argumenta que este não está suficientemente adaptado para o contexto estratégico das OSFL. A estratégia das OSFL segundo Moore (2003) é muito menos competitiva do que a assumida no

conceito do *Balanced Scorecard* e é muito mais uma estratégia de valor público (*public value strategy*).

Este “valor público”, segundo Moore (2003), divide-se em três círculos de valor, formando um “triângulo estratégico”, no qual se concentram as preocupações dos gestores: 1 - o círculo do valor social e da missão da organização, onde se enquadram os valores, fins e bens intangíveis visados pela organização; 2 - o círculo da legitimidade e suporte da organização, onde se enquadra a legitimidade social, e o reconhecimento público do valor da organização; 3 - o círculo da capacidade da organização, centrado na capacidade operacional própria, incluindo a capacidade da organização envolver terceiros - parceiros e congêneres - com vista a em conjunto se “satisfazer o cliente” e se conseguirem os resultados futuros (*outcomes*) desejados.

Assim o *public value scorecard* de Moore (2003), ao jeito do *Balanced Scorecard*, alinha um conjunto de indicadores com a estratégia da organização, tendo em consideração o referido “triângulo estratégico”: expansão do suporte e legitimidade da organização; construção de capacidade operacional; e criação de valor público. Pelo que o *public value scorecard* se diferencia do *Balanced Scorecard* por atender a outros tipos de interessados, para além dos tradicionais clientes, suportam, legitimam e autorizam a organização; por utilizar essencialmente medidas não-financeiras e de cariz social; por considerar no desempenho da organização além da sua própria capacidade operacional, a sua influência e impacto no setor onde se insere, não tanto num sentido competitivo ou concorrencial de ganho de “quota de mercado” mas no da contribuição para o reforço do setor no seu todo.

Vários estudos (Moullin, 2007; Moullin *et al.*, 2007; Moullin e Soady, 2008), tendo por base o *Balanced Scorecard*, os contributos do *Performance Prism* e o *EFQM Excellence Model* (Forcada *et al.*, 2008; EFQM, 2010), propõem para o setor público e para as organizações de voluntariado o *Public Sector Scorecard*. Este sistema de medição de desempenho procura de um modo integrado contribuir para a melhoria da qualidade e gestão do desempenho da organização. Centra-se nos resultados futuros (*outcomes*) estratégicos para a organização, que satisfaçam os interesses dos utentes/beneficiários do serviço prestado e os dos demais *stakeholders* chave. Tem em conta os processos que contribuem para estes resultados, analisando o seu desenvolvimento em termos de eficácia e eficiência. E ainda, a cultura e capacidade organizacionais, como suporte das pessoas e dos processos que proporcionam os *outcomes* desejados.

O *public sector scorecard* propõe sete perspetivas para a medição do desempenho da organização, focadas na estratégia delineada e nos principais *outcomes* desejados (Figura 6). As três perspetivas de topo estão relacionadas com os *outcomes*: os *outcomes* estratégicos relacionados com o desempenho exigido pela organização a si própria; os *outcomes* mais

significativos para os utentes/beneficiários do serviço e para os demais *stakeholders* chave da organização; e os *outcomes* financeiros, onde se incluem a justificação do dinheiro gasto (ou a gastar) e a existência de financiamento suficiente. A perspectiva central é a excelência operacional, refletindo os processos - e os *outputs* - necessários para se assegurarem os vários *outcomes*. A base é sustentada por três perspectivas relacionadas com a capacidade da organização: a sua cultura organizacional, com atenção na inovação e aprendizagem; o suporte e apoio ao desenvolvimento de pessoas e de parcerias; tudo assente numa liderança eficaz.

Para a elaboração de um *public sector scorecard* recomenda-se que haja um trabalho de colaboração entre os gestores da organização, os funcionários, os utentes/beneficiários do serviço, outros *stakeholders* chave e o apoio de um facilitador externo (Moullin, 2007; Moullin *et al.*, 2007; Moullin e Soady, 2008).

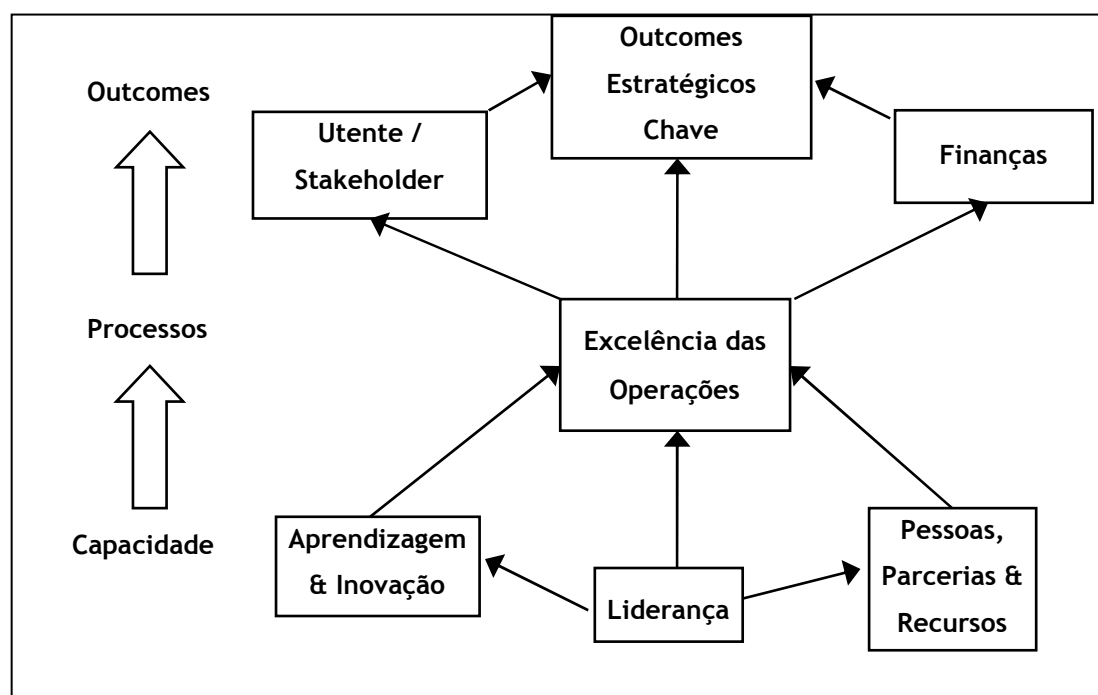


Figura 6 - As sete perspectivas do *Public Sector Scorecard*.

Fonte: Adaptado de Moullin e Soady (2008: 3).

Embora alguns autores e gestores os abordem isoladamente, os *Key Performance Indicators*, também conhecidos por *KPI's*, acabam por ser reconhecidos e utilizados na generalidade dos sistemas que visam a avaliação do desempenho organizacional. Os *Key Performance Indicators* são medidas quantificáveis, que refletem os *fatores críticos de sucesso* da organização. Os *KPI's* variam de organização para organização; estes devem refletir os objetivos, que por sua vez permitem concretizar estrategicamente a missão e a visão da organização (Parmenter, 2007).

Existe um conjunto de propostas de sistemas de medição do desempenho, geralmente ligados às abordagens da *Total Quality Management (TQM)*, como os *Malcolm Baldrige Model* (Forcada et al., 2008; NIST, 2010) e *European Foundation for Quality Management (EFQM) Model* (Forcada et al., 2008; EFQM, 2010), que procuraram evoluir na linha do *Balanced Scorecard*, criando o que Kaplan e Norton (2001a) denominam de *KPI scorecards*. Contudo estes *KPI scorecards* (Kaplan e Norton, 2001a) continuam centrados nos processos internos, impulsionando iniciativas ou ações locais (departamentais, etc.), fazendo uma fraca ligação com a estratégia global da organização. Ou seja, dificilmente os indicadores têm uma relação de causalidade entre eles que permita construir um “mapa estratégico” a partir do qual se possa perceber toda a estratégia da organização.

Os modelos ou sistemas de medição do desempenho não se esgotam nos já referidos, e alguns autores apelam mesmo à utilização de modelos mistos. Nesta linha de pensamento, Forcada et al., (2008) após uma análise comparativa entre nove sistemas: “Tableau de Bord”, “Technique for Analyzing and Reporting on Strategic Measurement”, “Performance Measurement Questionnaire”, “Malcolm Baldrige 360 Model”, “Balanced Scorecard”, “EFQM Excellence Model”, “Reference for an Integrated Measurement and Performance System”, “Performance Prism” e “Management Systems Engineering Model”; concluíram que os melhores modelos são (por ordem): “EFQM Excellence Model”, “Balanced Scorecard”, “Malcolm Baldrige 360 Model” e “Reference for an Integrated Measurement and Performance System”. Estes autores alegam também que existem vantagens em se integrarem complementarmente os dois primeiros modelos.

Ao nível dos instrumentos de medição do desempenho das organizações alguns estudos analisam o que denominam de indicadores comunitários. Por exemplo em Swain (2002) apresenta-se um estudo sobre a utilização de indicadores para o contexto de uma comunidade local. A preocupação das comunidades e governos locais com a qualidade de vida e o progresso, pode motivar a utilização de indicadores comunitários que ajudem a compreender, implementar, acompanhar, orientar e avaliar os progressos havidos face aos resultados pretendidos. Estes indicadores são úteis como ferramenta de planeamento e como ferramenta de avaliação. Ao nível das organizações que se inserem ou atuam nessa comunidade local, estas poderão ter de considerar os indicadores comunitários na avaliação do seu desempenho social, medindo e comunicando o seu contributo para os objetivos da comunidade. Nas OSFL, a referência e o alinhamento com algum(s) destes indicadores, e com os objetivos associados, pode facilitar o acesso a subsídios públicos ou outros apoios.

Algumas instituições financiadoras e de apoio às OSFL utilizam ou recomendam guias de indicadores, para se avaliar o desempenho das OSFL ou da comunidade. A título de exemplo merecem referência:

- Nonprofit Governance Indicator Guide (n.d.)
- Nonprofit Management Center (2005)
- United Way of America (1996, 2002)
- Redefining Progress e Earth Day Network (2002)

2.3. A teoria dos stakeholders e a prestação de informação nas OSFL

2.3.1. O conceito de stakeholder

O conceito de “*stakeholder*” foi usado pela primeira vez por Ansoff e Stewart num memorando interno do *Stanford Research Institute* em 1963. Contudo é a definição publicada no livro de Edward Freedman em 1984 - “*Strategic Management - A stakeholder Approach*” -, considerado a base seminal da *teoria dos stakeholders*, que representa a definição mais citada. Neste livro Freedman define *stakeholders* como: “*any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives*” (Freeman e McVea, 2001:4). Esta definição tem sido adotada com maiores ou menores adaptações por diversos autores (Friedman e Miles, 2006). Assim, os *stakeholders* abrangem todos os interessados na organização incluindo os acionistas, os credores, os empregados, os clientes, os fornecedores, as comunidades locais, as instituições governamentais (locais, nacionais, etc.), os concorrentes, os parceiros de negócio, os grupos de interesse, etc. (Friedman e Miles, 2006).

2.3.2. As origens da teoria dos stakeholders

A *teoria dos stakeholders* desenvolveu-se a partir de meados dos anos oitenta do século passado, tendo em vista a estratégia das organizações empresariais, afirmando que estas ao formularem a sua estratégia, devem ter em conta não somente a satisfação dos detentores do capital (*shareholders*) mas sim a de todos os grupos ou indivíduos que são afetados ou podem afetar a realização dos objetivos da organização (os *stakeholders*) (Freeman e Reed, 1983; Freeman e McVea, 2001; Friedman e Miles, 2006; Freeman *et al.*, 2010).

Segundo Freeman *et al.* (2010) foi contrariando a mentalidade dominante que ao longo dos últimos trinta anos se desenvolveu a *teoria dos stakeholders*. Ela surgiu com vista a dar resposta a um conjunto de problemas: a criação de valor e o comércio; a ética no capitalismo (colocando em conjunto questões relativas à ética, responsabilidade, sustentabilidade a par do tradicional ponto de vista económico); a ética na gestão (envolvendo a formação dos gestores e o ensino). Esta teoria entende o capitalismo como um conjunto de relações entre

clientes, fornecedores, comunidades, empregados, financiadores, e outros; em que todos são ou têm por detrás de si seres humanos imbuídos de espírito de negócio e de ética. A teoria assume-se como consistente com abordagens como as de Milton Friedman sobre o funcionamento dos mercados, de Michael Jensen sobre a teoria da agência, de Michael Porter sobre a gestão da competitividade estratégica, de Oliver Williamson sobre a teoria dos custos de transação. Ela assume-se também como útil na construção de caminhos no domínio do empreendedorismo, dado que dentro do espírito empreendedor se visa a criação do maior valor possível para os *stakeholders* envolvidos. No seu período de formação a *teoria dos stakeholders* recebeu contribuições de quatro áreas da literatura científica de gestão: “*corporate planning/corporate strategy*”, “*systems theory*”, “*corporate social responsibility*” e “*organization theory*” (Elias *et al.*, 2000; Freeman e McVea, 2001; Freeman *et al.*, 2010).

2.3.3. O desenvolvimento da *teoria dos stakeholders*

Após a fase embrionária de desenvolvimento da *teoria dos stakeholders* seguiram-se um conjunto de outros trabalhos também eles apontados como referências base desta teoria. Entre eles destacam-se os trabalhos de Donaldson e Preston (1995), Clarkson (1995), Jones (1995), Mitchell *et al.* (1997) e Atkinson *et al.* (1997).

Donaldson e Preston (1995) propõem três abordagens para explicar a *teoria dos stakeholders*: *descritiva*, *instrumental* e *normativa*. Estes aspetos estão inter-relacionados mas simultaneamente são distintos, envolvem diferentes tipos de evidências, de argumentação e de implicações. Como abordagem descritiva e empírica, a *teoria dos stakeholders* descreve e explica, as características específicas e os comportamentos nas organizações. Como abordagem instrumental a *teoria dos stakeholders* utiliza modelos que examinam e ligam, a gestão dos *stakeholders* e o desempenho da organização. Como abordagem normativa a *teoria dos stakeholders* interpreta e define a função da organização, incluindo os princípios morais e/ou filosóficos, a serem seguidos nas operações e na gestão. Estes três aspetos da *teoria dos stakeholders* estão encaixados uns nos outros; há como que uma concha exterior da teoria que é a seu aspeto descritivo, que apresenta e explica, relações que são observáveis a partir do mundo exterior e face à organização; num segundo nível da teoria os aspetos descritivos são suportados por aspetos instrumentais, onde se releva o seu carácter instrumental e previsional, sugerindo-se que se determinadas práticas forem seguidas, determinados resultados serão obtidos; contudo a parte central da teoria é normativa, os outros aspetos da teoria fundamentam-se na conceção normativa. Assim, a teoria apresenta precisão descritiva, poder instrumental e validade normativa para a gestão dos stakeholders nas organizações.

Clarkson (1995), depois de analisar mais de 70 estudos de campo, sobre a responsabilidade social das empresas e as respetivas respostas sociais, propõe um modelo para analisar e

avaliar o desempenho social das empresas. No modelo proposto reconhece-se a necessidade de satisfação dos *stakeholders primários* - aqueles sem a colaboração dos quais a empresa não poderá sobreviver; envolve além dos proprietários, os empregados, os clientes, os fornecedores, mas pode envolver outros como os governos e as comunidades, dos quais dependem infraestruturas, mercados, regulamentações, etc. Além dos primários definem-se os *stakeholders secundários* como sendo aqueles que influenciam ou afetam, são influenciados ou afetados pela empresa. É o caso por exemplo dos meios de comunicação social ou de grupos de interesse, que têm capacidade de mobilização da opinião pública.

Jones (1995) apresenta a *teoria dos stakeholders* como um instrumento que pode integrar os interesses dos negócios e da sociedade. O relacionamento entre a empresa e os seus *stakeholders* é expresso através de contratos, sendo que as empresas que optem pela verdade e a cooperação terão vantagem competitiva face às que não a utilizem.

Mitchell *et al.* (1997) propõem uma classificação dos *stakeholders* em função de três atributos que caracterizam o seu relacionamento com a organização: “*power, legitimacy and urgency*” que se podem traduzir por “*poder, legitimidade e necessidade*”. Segundo os autores (Mitchell *et al.*, 1997) o *poder* pode ser: *coercivo* - baseado nos recursos físicos da força, violência e restrição -; *utilitário* - baseado nos recursos financeiros e materiais -; e *normativo* - baseado em recursos simbólicos que podem chamar a atenção dos meios de comunicação social. A *legitimidade* é necessária para dar autoridade, o *poder* só por si não basta. A *necessidade* está relacionada com a dependência e importância que se deve dar ao *stakeholder*. Ou seja, com a sensibilidade do *stakeholder* face a atrasos ou a tempos de espera, e consequentemente com a urgência na execução Mas também com o risco que se corre face a uma reclamação ou manifestação de desagrado por parte do *stakeholder*. Em função dos atributos que cada *stakeholder* reúne, em termos de legitimidade, poder e urgência, Mitchell *et al.* (1997) agruparam-nos em sete tipos: 1 - *Adormecido (Dormant)*; 2 - *Arbitrário (Discretionary)*; 3 - *Desejado (Demanding)*; 4 - *Dominante (Dominant)*; 5 - *Perigoso (Dangerous)*; 6 - *Dependente (Dependent)*; 7- *Definitivo (Definitive)*; 8 - *Não stakeholder (Non-stakeholder/Distant)*.

Atkinson *et al.* (1997) propõem um modelo para a avaliação do desempenho das empresas. Este tem o intuito de ajudar todos os seus *stakeholders* a compreenderem e avaliarem as suas contribuições e expectativas face à organização. O sistema proposto serve para que a empresa monitorize as suas relações contratuais com os diversos *stakeholders*. No modelo sugerido propõe-se que se considerem as contribuições e expectativas dos principais *stakeholders* da organização, agrupando-os em dois grandes grupos: os *stakeholders de contexto* e os *stakeholders de processo*. Os primeiros são os que influenciam ou condicionam a estratégia, que se relacionam mais com a organização ao nível dos seus objetivos primários, estratégicos ou de contexto. Os segundos são os que planeiam, desenham, implementam e

operam no processo. Estes relacionam-se mais com a organização ao nível dos seus objetivos secundários, operacionais/táticos ou de processo.

A *teoria dos stakeholders* e os seus desenvolvimentos foram ao longo dos últimos vinte e cinco anos influenciando a literatura científica relacionada com a gestão das empresas e das organizações em geral. Ao nível da gestão estratégica, ao nível da governação, ao nível da gestão operacional. Em âmbitos como o das finanças, ligando preocupações financeiras e sociais, e indo além destas; na contabilidade, com práticas de contabilidade social, ambiental e ética, de auditoria, de normalização contabilística; no marketing. Mas também em disciplinas relacionadas como o direito; a saúde e bem-estar; a administração e a política pública; a política social e ambiental. (Friedman e Miles, 2006; Freeman *et al.*, 2010). A *teoria dos stakeholders* continua contudo, conforme se reconhece em Mainardes *et al.* (2011), com problemas em aberto, necessitando para se desenvolver de investigação que sistematize o conhecimento já produzido e lhe proporcione convergência teórica.

2.3.4. A teoria dos stakeholders e as OSFL

A *teoria dos stakeholders* surgiu e o seu desenvolvimento deu-se essencialmente em ligação com as organizações empresariais. Contudo muitos dos seus contributos adaptam-se e fazem até mais sentido se aplicados às OSFL. Assim diversos estudos têm feito a ligação entre a *teoria dos stakeholders* e as OSFL (Krashinsky, 1997; Abzug e Webb, 1999; Barrett, 2001).

Em Krashinsky (1997) constata-se que embora a literatura identifique conflitos entre os vários grupos de *stakeholders* da organização, habitualmente as OSFL resolvem estes conflitos mais eficazmente do que os outros tipos de organizações. No entanto reconhece-se que estes conflitos, quando persistem nas OSFL, têm mais dificuldade em serem resolvidos sem intervenção externa.

Abzug e Webb (1999) procuram compreender a relação entre as OSFL, as organizações empresariais e as organizações governamentais à luz da *teoria dos stakeholders*. Por esta via concluem da importância e influência que as OSFL têm na economia.

Barrett (2001) discute a aplicabilidade da *teoria dos stakeholders* às OSFL; para isso, avalia-se a capacidade e a adequação da resposta das OSFL face a serviços idênticos prestados por instituições governamentais. Tendo em conta a prestação de contas aos diversos *stakeholders* e o dever das OSFL de apresentarem contas à comunidade.

2.3.5. A prestação de informação pelas organizações

De um modo geral, por interesse próprio ou por imposição externa, as organizações prestam informação sobre o seu desempenho aos seus *stakeholders*. É à contabilidade, enquanto processo de identificação, medida e comunicação de informação económica, facilitando a que por parte dos utilizadores dessa informação se formem julgamentos e decisões sustentadas (Belkaoui, 1992), que compete a prestação desta informação.

Embora tradicionalmente a prestação de informação aos *stakeholders*, seja de índole financeira. Cada vez mais se reconhece a relevância de prestar informação de cariz não financeiro. Esta última complementa a informação financeira e permite uma melhor aferição do valor e interesse da organização (Eccles, 1991; Ittner e Larcker, 1998a, 1998b; Eccles *et al.*, 2001; Maines *et al.*, 2002).

No caso específico das OSFL reconhece-se ainda com mais acuidade a vantagem em complementar a prestação de informação de cariz financeiro com outra não financeira, pois o lucro ou a posição financeira não são de todo os indicadores mais relevantes do desempenho e valor da organização. Pelo que as necessidades de informação dos interessados na organização ficam melhor satisfeitas com esta complementaridade (Hyndman, 1990; Hyndman e Anderson, 1998; Torres e Pina, 2003; Connolly e Hyndman, 2000, 2004).

A evolução que se tem verificado nos relatórios e práticas contabilísticas das organizações empresariais, como referem Friedman e Miles (2006), têm sofrido influência da *teoria dos stakeholders*. Embora tradicionalmente a contabilidade das empresas seja elaborada na perspectiva de servir a maximização da riqueza para o acionista (*shareholder*), os organismos internacionais e nacionais que regulam os princípios e práticas contabilísticas, cada vez mais têm produzido documentos e orientações no sentido de a informação contabilística servir os diversos interessados (*stakeholders*) na empresa.

De igual modo, no âmbito da prestação de informação interna, mais com interesse instrumental, através da contabilidade de gestão e de instrumentos como o *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1992, 1996, 2001a, 2001b), o *Performance Prism* (Neely *et al.*, 2001, 2002), o *Tableau de Bord* (Lebas, 1994; Bourguignon *et al.*, 2004) a consideração do interesse e da satisfação dos *stakeholders* tem sido um elemento relevante (Friedman e Miles, 2006). Esta informação habitualmente tratada pela contabilidade de gestão, pode ser útil à prestação de informação aos *stakeholders*, quer ela se exija por uma via normativa (mais externa) como por um interesse instrumental (mais interno). Em diversos artigos científicos aborda-se a hipótese da adaptabilidade destes sistemas, como formas de tratar a informação a divulgar sobre o desempenho da organização (Ittner e Larcker, 1998a, 1998b; Copenhagen

Charter, 1999; Eccles *et al.*, 2001; Maines *et al.*, 2002; Nickols, 2002; Belal, 2002; Perrini e Tencati, 2006).

No âmbito da denominada contabilidade social procura-se também demonstrar (e prestar informação) sobre as externalidades provocadas pela organização no seu meio envolvente, as positivas e as negativas, os custos sociais e os benefícios sociais (Belkaoui, 1992). Pelo que se realiza uma análise sistematizada dos efeitos da interação da organização com a sociedade onde se insere, tendo em conta os seus *stakeholders*, os recursos ou *inputs* recebidos destes, os benefícios e prejuízos causados, integrando-os como dados de demonstrações contabilísticas (Ramanathan, 1976; Belkaoui, 1992; Gray, 2000; Mook *et al.*, 2007).

2.3.6. A prestação de contas (accountability) das OSFL

A prestação de contas por uma OSFL é influenciada por uma constelação de forças que a envolvem - legais, políticas, socioculturais, económicas e outras -, pressionando-a a atuar de determinado modo, realizando umas atividades e deixando de realizar outras, para que preserve a confiança pública e sirva o interesse público. Por um lado há um conjunto de regras, procedimentos, exigências, sanções, impostas externamente e internamente. Por outro há um julgamento público, uma opinião pública, a influência da comunicação social, os pareceres emitidos por entidades de supervisão, e também, o julgamento direto de utentes, de entidades governamentais (que atribuem subsídios), de patrocinadores, de beneméritos e de outros *stakeholders*, que influenciam a vida da OSFL. A prestação de contas é pois influenciada por uma conjugação de forças e de interesses (Kearns, 1996).

Para uma resposta eficiente a prestação de contas (*accountability*) das OSFL deve focar-se em três áreas: recursos, processos e resultados (*resources, processes and outcomes*) (Kearns, 1996). A prestação de contas sobre os recursos ou ativos da organização, os rendimentos e as despesas, os controlos existentes para prevenir fraudes, desperdícios e abusos. A prestação de contas sobre os processos seguidos pela organização, se foram seguidos os adequados, previstos e autorizados, se existem controlos, auditorias, avaliações e formação relativas aos processos adotados. A prestação de contas sobre os resultados conseguidos pela organização, face à sua missão, à satisfação dos beneficiários, à relação custo-benefício e ao planeamento inicial.

Assim a prestação de contas (*accountability*) de uma OSFL deve, por um lado preservar a confiança pública na organização, e por outro servir o interesse público face às expectativas na organização (Kearns, 1996). Embora em termos práticos estas duas situações não se distingam, em termos teóricos é importante distingui-las. A confiança pública na organização mantém-se desde que esta cumpra a sua missão, que cumpra os compromissos assumidos com

os *stakeholders* e que prossiga uma gestão defensável. O interesse público da organização pode ter diferentes perspectivas, consoante as expectativas, as necessidades, os interesses, que os *stakeholders* têm face à mesma. Uma organização pode gerar confiança pública e em geral não servir o interesse público (cumpre tudo mas não serve os interesses de uma parte substancial da comunidade). E vice-versa, pode servir os interesses gerais e não cumprir com o estabelecido.

A prestação de contas embora deva funcionar de um modo integrado, pode ser observada ou tratada sob várias perspectivas. São tradicionalmente apontadas três perspectivas que Kearns (1996) retrata como sendo as três dimensões de um cubo, evidenciando a sua integração, e a resposta a três questões: A quem prestar contas? Como é que a organização o vai fazer? Deve prestar contas sobre o quê?

Quanto à primeira questão “A quem prestar contas?” identificam-se várias posições na literatura. Segundo Kearns (1996), a exigência ou a solicitação ou o interesse na prestação de contas (*accountability*) pode ser da autoridade máxima externa, da autoridade máxima interna e do público em geral. Para Najam (1996) e Ebrahim (2003a) esta exigência, solicitação ou interesse pode vir de cima, sendo fornecida num sentido ascendente (*upward*) - a *stakeholders* como os fundadores, os beneméritos, os patrocinadores, as agências governamentais -; pode também vir de baixo, resultando uma *accountability* descendente (*downward*) - a *stakeholders* como aqueles a quem a OSFL presta serviço -; pode ainda vir de dentro da organização (*to self*), dos respetivos gestores, administradores, pessoal, voluntários e outros intervenientes para a realização da missão. No presente estudo assume-se a posição de Franco (2004a) identificando os interessados na prestação de contas como sendo todo e qualquer *stakeholder* da organização.

Quanto à segunda questão “Como é que a organização o vai fazer?” Najam (1996) e Ebrahim (2003a) consideram que esta pode ser mais funcional, centrada na utilização dos recursos e nos resultados a curto prazo, ou ser mais estratégica, direccionada para o longo prazo, para os impactos estruturais e contextuais da organização. Para Kearns (1994, 1996) a resposta da organização pode ser estratégica, com sentido proactivo, ou pode ser tática, com sentido reativo. Em Franco (2004a), na resposta a esta questão, opta-se pela designação de “postura da organização”, classificando-a entre proactiva ou reativa.

Quanto à questão “Deve prestar contas sobre o quê?”, Kearns (1994, 1996) considera que pode ser sobre *standards explícitos* ou *implícitos*. Os primeiros decorrem de regras explícitas, pré-estabelecidas, formalizadas, por exemplo, através de legislação, regulamentos e contratos. Os segundos decorrem de normas implícitas e enraizadas, em códigos profissionais, valores sociais, crenças, pressupostos, que formam a consciência do que é o interesse público e a confiança pública numa organização. Com *standards explícitos*, se a resposta da

organização for tática/reativa, teremos uma prestação de contas legalista, resultante do cumprimento de regras (*legal or compliance accountability*); se a resposta da organização for estratégica/proactiva, teremos uma prestação de contas centrada na antecipação e argumentação (*antecipatory or advocacy accountability*). Com *standards implícitos*, se a resposta da organização for tática/reativa, teremos uma prestação de contas negociada ou de resposta a situações concretas (*negociated or responsiveness accountability*); se a resposta da organização for estratégica/proactiva, teremos uma prestação de contas discricionária, como resultado de sistemas de prestação de contas construídos com sentido crítico, que defendem a organização de acordo com um conjunto de critérios (*discretionary or judgment accountability*).

Ainda relativamente à questão “Deve prestar contas sobre o quê?”, Ebrahim (2003a) considera que existem incentivos externos e incentivos internos para prestar contas. Os incentivos externos podem ser, por exemplo, requisitos legais, exigências de algum financiador, ou serem mais subtis, como a erosão da confiança pública na organização. Por sua vez, os incentivos internos centram-se nos princípios e valores, que levam a organização a assumir que deve ser mais responsável, participativa e comprometida, em dimensões como as ambientais, sociais e éticas.

De um modo geral, Ebrahim (2003a) considera que a resposta às três questões pode ser obtida a partir de cinco elementos/mecanismos: relatórios e outras divulgações de informação; questionários e avaliações do desempenho; participação/envolvimento dos interessados; autorregulação; e auditorias sociais (*reports and disclosure statements, performance assessments and evaluations, participation, self-regulation, and social audits*). Cada mecanismo tem características que facilitam a sua adequação ao utilizador tipo (*upward, downward, to self*), aos incentivos que têm para prestar contas (internos ou externos) e à resposta da organização (funcional ou estratégica). Mais recentemente, Ebrahim (2010) procede a uma revisão destes mecanismos, sendo as “auditorias sociais” substituídas por um processo de aprendizagem contínua (*adaptative learning*) que permite uma análise e reflexão regular da situação, tendo em vista a realização da missão.

De um modo geral as OSFL estão imbuídas de um espírito de voluntariado, caracterizado por um sentido de responsabilidade para com a comunidade envolvente, o que segundo Fry (1995) facilita a prestação de contas (*accountability*). Este autor (Fry, 1995) apresenta o conceito de “sentido de responsabilidade” (*“felt responsibility”*) como um estado intrínseco e subjetivo que significa uma aceitação profunda da responsabilidade²³ (parte interna do comportamento responsável). Esta manifesta-se mais fortemente no âmbito das OSFL, propiciando uma maior abertura e responsabilização pela prestação de contas (*accountability*). Ainda segundo o

²³ Cf. Franco (2004a: 14).

mesmo autor, a prestação de contas (*accountability*) resulta de uma dinâmica social pela qual se é impelido a prestar contas aos outros, por desvios entre a ação pela qual se é responsável e as normas e expectativas relevantes (parte externa do comportamento responsável). Assim sendo, as OSFL estão mais abertas a que se realizem “conversações para a prestação de contas” (“*conversations for accountability*”), entre os “principais” e os “agentes”, ou seja, entre os *stakeholders* e os gestores das OSFL, gerando-se um sentido de parceria, de aliança, de responsabilidade partilhada, em contraposição com a visão mais comum que focaliza toda a responsabilidade da prestação de contas nos gestores (agentes).

A missão das organizações desempenha um papel importante como referencial para a prestação de contas (*accountability*). Como refere Drucker (1989,1990) a razão de existir das OSFL está na sua missão específica, sendo ela que as conduz estrategicamente. Pelo que, como salienta Franco (2004a), a qualquer *stakeholder*, ou pelo menos à generalidade, interessa perceber o desempenho da organização face à sua missão, e então, numa postura proactiva (“resposta da organização”) será relevante que a OSFL preste contas deste desempenho. Na linha de pensamento de Kearns (1994, 1996), a missão pode surgir como um *standard explícito* se está formalizada pela organização ou como um *standard implícito* se ainda não está formalizada, assumindo a forma de “sentido de missão”. Assim, a missão porque reflete os interesses de vários atores em torno da organização torna-se um referencial fundamental da prestação de contas (Franco, 2004a).

É contudo necessário ter cuidado para que uma prestação de contas excessiva e rotineira não venha a pôr em causa a missão da organização. Conforme salienta Ebrahim (2005), principalmente em OSFL mais pequenas fortemente dependentes em termos de recursos de um ou outro apoiante, em que para o efeito se exige uma determinada prestação de contas segundo um modelo pré-estabelecido, geralmente focado no curto prazo, se a OSFL não estiver atenta, este tipo de prestação de contas pode gerar miopia na aprendizagem organizacional, pondo em causa uma visão de longo prazo e o cumprimento da missão. Pelo que Ebrahim (2005) recomenda que a prestação de contas da OSFL não seja limitada pelas relações, entre a OSFL e alguns *stakeholders*, mas sim que haja um sistema de prestação de contas que inclua os interesses de informação da generalidade dos *stakeholders*. Este autor recomenda ainda que o sistema esteja focado no longo prazo, tendo em vista o cumprimento da missão, propiciando a aprendizagem, a melhoria e a inovação na organização. Este risco também pode estar presente em situações de financiamento das OSFL pelas empresas, principalmente nas pequenas OSFL. A situação de dependência económica pode levar a que a organização distorça a “prestação de contas”, desviando-se da sua missão (Young, 2002).

A prestação de contas (*accountability*) das OSFL deverá ser feita numa perspectiva integrada, fazendo sentido com o contexto da organização e por isso tendo características próprias consoante o tipo de organização (Ebrahim, 2010). No estudo de Ebrahim (2003b) sobre

Organizações Não Governamentais (ONG) conclui-se que: a prestação de contas deve servir um amplo leque de *stakeholders*, com interesses e poderes diversos, em que o contexto relacional varia consoante o tipo de organização. A prestação de contas numa perspetiva integrada pode tornar-se complexa, uma vez que nas relações com os seus *stakeholders*, a OSFL poder funcionar numas como “principal” e noutras como “agente”. Os mecanismos e as características chave da prestação de contas de cada OSFL podem variar consoante o tipo de organização, pois os mesmos *stakeholders* terão poderes, influências e interesses diferentes consoante o tipo de organização. Por exemplo a prestação de contas deverá ser diferente consoante a OSFL em causa seja uma associação vocacionada para a autoajuda dos seus membros, seja uma prestadora de serviços vocacionada para o apoio caritativo, ou seja uma organização em rede vocacionada para a pressão política sobre uma determinada temática. A prestação de contas deve servir simultaneamente os interesses externos, muitas vezes impostos, e os interesses internos, face à responsabilidade de auto avaliação do desempenho, de se dar continuidade à organização, cumprindo a sua missão, finalidades e objetivos. Em Ebrahim (2010) sugere-se uma perspetiva integrada na prestação de contas, que englobe os vários interesses, pedidos e exigências de prestação de contas: com origem em diversos atores (*upward, downward, internal*), para diferentes fins de avaliação (financeiros, gestão, desempenho, missão) e requerendo respostas diferentes da OSFL (reativa/cumprimento ou proactiva/estratégica).

Também Farkas e Molnár (2005) defendem a utilização de sistemas integrados de prestação de contas (*accountability*) para cada OSFL mas vão mais longe defendendo a existência de um padrão universal para a prestação de contas pelas OSFL. Embora reconhecendo haver diferenças entre as OSFL, no que respeita às atividades desenvolvidas, à forma de organização, às diferenças de poder e de influência dos diversos *stakeholders*, etc., que dificultam o estabelecimento de padrões de prestação de contas, reconhecem ser possível encontrar padrões por setores de atividade e ainda que se podem definir padrões universais que sirvam as OSFL em geral.

Deste modo, o artigo de Farkas e Molnár (2005) pretende contribuir para a definição de um padrão universal de prestação de contas, ou como referem, um padrão dos padrões da prestação de contas nas OSFL (atendendo à possível definição de padrões por setores ou tipos de OSFL). Para o efeito os autores relacionam a prestação de contas (*accountability*) com a eficácia organizacional (*organizational effectiveness*), no que concerne a três abordagens relativas ao desenvolvimento de medidas de eficácia organizacional: “*natural systems model*”, “*goal model*” e “*decision process model*”. Identificam também seis áreas ou fatores chave com influência na eficácia organizacional das OSFL: angariação de fundos; a missão e relacionadamente, as políticas assumidas, os programas e os serviços prestados; as atividades de governo/gestão; a gestão financeira; a gestão dos recursos humanos; as relações públicas. Apresentam uma proposta de sistema geral padrão para a prestação de contas das OSFL que

envolve os seguintes tópicos: missão e programa; governação; finanças; angariação de fundos; práticas de gestão de recursos humanos; políticas de relações públicas e código de conduta a seguir. Este modelo foi mais tarde desenvolvido por Molnár (2008).

2.3.7. A prestação de informação sobre o desempenho

A prestação de informação sobre o desempenho da organização é considerada fundamental para muitos investigadores. Para o efeito exige-se a mensuração do desempenho organizacional de modo a satisfazer as necessidades de informação dos diversos interessados na organização (*stakeholders*).

Como já se referiu anteriormente, as empresas (com fins lucrativos) optam, cada vez mais, por divulgar voluntariamente informação sobre o seu desempenho para o exterior. Também os organismos nacionais e internacionais que regulamentam os princípios e práticas contabilísticas têm apoiado a divulgação de informação (financeira e não financeira) para os diversos *stakeholders* da empresa (CIM, 2001; AccountAbility, 2005; ACCA, 2005; SRA *et al.*, 2005a, 2005b).

A questão da responsabilidade social das organizações, pressupõe a mensuração do desempenho na sua vertente social, ambiental, ética, e de desenvolvimento sustentável, bem como a respetiva prestação de informação aos diversos *stakeholders*, tendo sido esta uma das problemáticas desenvolvidas na literatura científica nos últimos anos (Belal, 2002; O'Dwyer *et al.*, 2005; Perrini e Tencati, 2006). Neste campo, para a medição do desempenho, tem havido o recurso a ferramentas como o *Balanced Scorecard* ou adaptações deste. Por exemplo para a avaliação do desempenho da organização face às questões da sustentabilidade propõe-se o “*sustainability Balanced Scorecard*” (Figge *et al.*, 2002; Bieker, 2003).

Em relação às OSFL, a medição do desempenho organizacional e a prestação de informação aos diversos *stakeholders*, no sentido da prestação de contas (*accountability*), levanta diversas questões.

Assim, focando a prestação de informação pelas agências governamentais, Martin e Kettner (1997) apontam a mensuração do desempenho como uma boa via para a prestação de contas (*accountability*). Deste modo, através de uma recolha regular de informação, sobre a eficiência, qualidade e eficácia dos programas, permite-se que além da prestação de informação aos *stakeholders*, haja informação que pode servir como ferramenta de gestão na promoção da eficiência, qualidade e eficácia dos programas da organização. Reforçando esta ideia, Hyndman e Anderson (1995, 1998) acrescentam que os relatórios para o exterior devem conter informação sobre o desempenho da organização, nomeadamente a relativa aos *inputs*,

aos *outputs*, aos resultados, à eficiência (consequência da relação entre *inputs* e *outputs*) e à eficácia (consequência da relação entre *outputs* e resultados).

Mais ainda, reconhece-se a importância de na prestação de contas (*accountability*) se complementar a tradicional prestação de informação de cariz financeiro com informação geral sobre o desempenho da organização (incluindo informação não financeira). Para o efeito deverão utilizar-se medidas de desempenho que facilitem a avaliação de recursos/*inputs*, processos/atividades, resultados imediatos/*outputs*, resultados futuros/*outcomes*, eficiência e eficácia (Connolly e Hyndman, 2000, 2004). Tendo em consideração que haverá um melhor desempenho organizacional, quando se promove a prestação de contas no seio da estrutura organizacional, de âmbito nacional, regional ou outro, facilitando a autorregulação e a avaliação do desempenho (Young *et al.*, 1996).

Porém há que ter em conta que a medição do desempenho organizacional e o respetivo relato nunca é neutro ou objetivo, ele acaba por ser influenciado pelos interesses dos principais atores envolvidos e do contexto sociológico, político, etc. Segundo Barman (2007) ao longo dos anos podem observar-se tendências em determinados sentidos, quer sobre os indicadores utilizados para medir o desempenho como nos valores apresentados por estes.

Assim, a problemática da prestação de informação aos interessados (*stakeholders*) nas OSFL, que facilite a avaliação do desempenho e a tomada de decisão sobre a organização, parece estar longe de se ter esgotado.

2.4. Considerações finais

No capítulo de introdução destacaram-se quatro grandes áreas para a revisão da literatura a efetuar: “OSFL”, “Avaliação do Desempenho”, “*stakeholders*” e “Prestação de Informação” (*Reporting*).

No que respeita às abordagens económicas das OSFL, conclui-se que estas existem e subsistem em consequência de diversos fatores:

- as entidades governamentais só fornecerem bens públicos até um determinado nível, pelo que surgem as OSFL para servir a procura residual de bens públicos de uma população heterogénea, não satisfeita pelas entidades governamentais ou pelos mercados, ou seja quando há uma “falha governamental” ou uma “falha do mercado” (Weisbrod, 1975; Kingma, 1997);
- razões ideológicas, religiosas, altruístas, caritativas e outras que motivam o empreendedorismo social; havendo assim iniciativa do lado da oferta (Young, 1981; James, 1987; Ben-Ner e Van Hoomissen, 1991; Badelt; 1997);

- haver pessoas e entidades que acham que poderão ser enganadas na aquisição de bens e serviços a empresas que pretendem obter lucros, preferindo adquiri-los a OSFL que lhes garantem maior conformidade entre a qualidade e/ou quantidade do serviço ou bem fornecido e o contrato estabelecido (Arrow, 1963; Hansmann, 1980, 1987, 2003; Fama e Jensen, 1983; Krashinsky, 1986; Ortmann e Schlesinger, 1997);
- o desenvolvimento da sociedade tem levado à eliminação de funções tradicionalmente suportadas pelas estruturas familiares ou pela Igreja; em substituição têm assumido estas funções o Estado Providência e as OSFL (Salamon, 1987a, 1987b);
- o regime político predominante numa sociedade e a respetiva visão do mundo, influenciam o modo como se desenvolve essa sociedade, e o maior ou menor apoio à existência de OSFL (Salamon, 1998; Steinberg e Young, 1998; Wagner, 2000);
- em alguns setores de atividade as OSFL beneficiam de subsídios estatais, estimulando-se a proliferação destas organizações em detrimento das organizações com fins lucrativos (Hansmann, 1980, 1987; Fama e Jensen, 1983);
- como forma de controlar a qualidade do serviço ou produto consumido, surgem OSFL, geralmente sob a forma de clubes, associações ou cooperativas, em que os interessados se juntam e controlam diretamente o serviço/produto fornecido (Ben-Ner, 1986);
- as pessoas / organizações preferem confiar certas atividades a OSFL; elas, pessoas / organizações são generosas, doando tempo e dinheiro às OSFL; e elas, pessoas / organizações identificam e materializam nas OSFL as suas crenças ideológicas (Rose-Ackerman, 1996).

A abordagem contabilística feita ao longo deste capítulo às OSFL, permitiu realçar a diversas questões, merecendo destaque:

- as razões para uma contabilidade específica nas OSFL;
- as especificidades da contabilidade nas OSFL;
- as dificuldades de normalização da contabilidade nas OSFL;
- o enquadramento normativo das OSFL em países como os Estados Unidos da América (EUA), o Reino Unido (RU), a Espanha e Portugal;
- a utilização da contabilidade de fundos nas OSFL;
- a contabilidade social e a sua aplicabilidade nas OSFL;
- a questão da prestação de contas e da responsabilização (*accountability*) nas OSFL;
- a análise e controlo da informação divulgada pelas OSFL;
- a relevância da Contabilidade de Gestão para as OSFL;
- a ligação da contabilidade das OSFL com diversas teorias.

Também outras áreas disciplinares se têm interessado pelas OSFL. A sociologia tem servido para explicar as práticas das OSFL e sua interação com o ambiente social onde se inserem, principalmente através de três teorias: a teoria institucional, a teoria da estruturação e a

teoria da dependência dos recursos (Helmig *et al.*, 2004). Na área do marketing, sugerindo e explicando práticas de gestão das OSFL, em tópicos como: a comunicação, o marketing estratégico, a angariação de fundos e o marketing relacional. A contribuição da teoria da agência (Jensen e Meckling, 1976; Fama e Jensen, 1983) tem também sido significativa em diversos estudos sobre as OSFL.

No que concerne a avaliação do desempenho das OSFL procurou-se identificar o “estado da arte”, em aspetos como a mensuração do desempenho, a eficácia organizacional, a avaliação dos *outcomes*, a relação com a *teoria dos stakeholders*, a prestação de informação aos *stakeholders*. Constata-se que a avaliação do desempenho organizacional tem sido tratada essencialmente numa perspetiva interna, com a finalidade de servir a gestão e aqueles que tem poder de decisão interna na organização. Nesta perspetiva as necessidades de informação têm sido tratadas pela contabilidade de gestão, no âmbito do controlo de gestão, através dos denominados sistemas de avaliação de desempenho. Contudo diversos autores (Stewart, 1984; Hyndman, 1990; Hyndman e Anderson, 1995; Zimmermann e Stevens, 2006; Barman, 2007) alegam que também existe a necessidade de avaliação do desempenho por parte de outros interessados na organização. Especialmente para as OSFL é premente a necessidade e o dever de “prestar contas” (*accountability*) aos *stakeholders*, acerca do desempenho da organização tendo em conta indicadores financeiros e não financeiros (Eccles, 1991; Martin e Kettner, 1997; Ittner e Larcker, 1998a; Connolly e Hyndman, 2000, 2004; Fishel, 2004; Flöstrand e Ström, 2006; Moxham e Boaden, 2007).

A investigação sobre a avaliação do desempenho na organização tem-se entrecruzado e evoluído em conjunto com a investigação sobre a eficácia organizacional (Henri, 2004). Neste contexto, outra temática relevante tem sido a avaliação dos resultados da organização a médio e longo prazo (*outcomes*). No âmbito das OSFL torna-se particularmente relevante a medição e avaliação dos seus esforços, pois em muitas destas organizações a importância do seu serviço só se evidencia a médio e longo prazo, sendo os respetivos resultados (*outcomes*) fruto de bens intangíveis produzidos e de difícil mensuração.

Os sistemas de avaliação do desempenho organizacional, como o *Tableau de Bord*, o *Balanced Scorecard*, e o *Performance Prism*, utilizam uma lógica de causalidade, dissecando e construindo, através de modelos e indicadores, cadeias de causas e efeitos no desempenho organizacional, tornando-o mais mensurável, perceptível, comunicável e gerando referências para a gestão das organizações (Kasperskaya, 2006). A generalidade das investigações dá a primazia ao *Balanced Scorecard* (Marr e Schiuma, 2003). Este sistema tem evoluído em diversas vias, sendo utilizado para efeitos de comunicação com os *stakeholders* da organização (Ferreira, 2009).

Porém, a avaliação do desempenho das OSFL, como das organizações em geral, continua a ser uma questão polémica, longe de gerar consensos. Reconhece-se que cada organização é um caso e consequentemente pode merecer tratamento diferente (Sawhill e Williamson, 2001; Moore, 2003; Colcord, 2005; Micheli e Kennerley, 2005; Kasperskaya, 2006; Carvalho, 2008, Moxham, 2009).

A consideração do interesse e da satisfação dos *stakeholders* tem sido um elemento relevante no âmbito da prestação de informação interna (Friedman e Miles, 2006). Esta informação pode também ser útil na prestação de informação à generalidade dos *stakeholders*, quer ela se exija por uma via normativa (mais externa) como por um interesse instrumental (mais interno). Diversos trabalhos abordam a adaptação dos sistemas actuais para tratar a informação a divulgar sobre o desempenho da organização (Ittner e Larcker, 1998a, 1998b; Copenhagen Charter, 1999; Eccles *et al.*, 2001; Maines *et al.*, 2002; Nickols, 2002; Belal, 2002; Perrini e Tencati, 2006).

A *teoria dos stakeholders* diz-nos que se deve ter em conta não somente a satisfação dos detentores do capital (*shareholders*) mas sim a de todos os grupos ou indivíduos que são afetados ou podem afetar a realização dos objetivos da organização (os *stakeholders*) (Freeman e Reed, 1983; Freeman e McVea, 2001; Friedman e Miles, 2006). Na linha de Donaldson e Preston (1995), a *teoria dos stakeholders* tem aplicabilidade em três campos alternativos: descritivo, instrumental e normativo. Como abordagem descritiva e empírica, a *teoria dos stakeholders* descreve e explica, as características específicas e os comportamentos das organizações. Como abordagem instrumental a *teoria dos stakeholders* utiliza modelos que examinam e ligam, a gestão dos *stakeholders* e o desempenho da organização. Como abordagem normativa a *teoria dos stakeholders* interpreta e define a função da organização, incluindo os princípios morais e/ou filosóficos, a serem seguidos pela gestão.

O como prestar informação aos *stakeholders*, que lhes facilite a avaliação do desempenho e a tomada de decisões, é a finalidade a que se pretende chegar com o presente trabalho. Ora a informação produzida e divulgada por parte das OSFL deve ser tal que com ela, os seus *stakeholders* possam formar julgamentos e tomar decisões sustentadas, se gere confiança e se sirva o interesse público (da generalidade dos *stakeholders*). A partir da revisão de literatura - principalmente no âmbito da prestação de contas (*accountability*) - sobressaem algumas conclusões a ter em conta:

- A prestação de contas por uma OSFL é influenciada por um conjunto de forças e de interesses que a envolvem - legais, políticas, socioculturais, económicas e outras -, pressionando-a a atuar de determinado modo.
- A resposta da organização pode ser mais funcional, centrada na utilização dos recursos e nos resultados a curto prazo, ou ser mais estratégica, direcionada para o longo prazo

(Najam, 1996; Ebrahim, 2003a). Esta resposta pode ser estratégica, no sentido proactivo, ou ser tática, no sentido reativo (Kearns, 1994, 1996).

- Segundo Kearns (1996), a prestação de contas das OSFL deve focar-se em três áreas: recursos, processos e resultados (*resources, processes and outcomes*). Para o efeito as OSFL tomam por base *standards explícitos* e *standards implícitos*. Os primeiros decorrem de regras explícitas, pré-estabelecidas, formalizadas, por exemplo, através de legislação, regulamentos e contratos. Os segundos decorrem de normas implícitas e enraizadas, em códigos profissionais, valores sociais, crenças, pressupostos, que formam a consciência do que é o interesse público e a confiança pública numa organização (Kearns, 1994, 1996).
- Segundo Ebrahim (2003a), os mecanismos da prestação de contas são: os relatórios e outras declarações de informação; os questionários e avaliações do desempenho; a participação/envolvimento dos interessados; a autorregulação; e as auditorias sociais. Cada mecanismo tem características que tipicamente se adequam a quem servem (*upward, downward, to self*), aos incentivos que têm para prestar contas (internos ou externos) e à resposta da organização (funcional ou estratégica).
- As OSFL tipicamente estão imbuídas de um espírito de voluntariado, caracterizado por um sentido de responsabilidade para com a comunidade envolvente, o que segundo Fry (1995) gera uma abertura à prestação de contas (*accountability*). Ainda segundo o mesmo estudo nas OSFL manifesta-se mais fortemente o “sentido de responsabilidade” (*“felt responsibility”*), um estado intrínseco e subjetivo de aceitação da responsabilidade, propiciando uma maior abertura e responsabilização pela prestação de contas (*accountability*), do que noutros tipos de organizações. A prestação de contas (*accountability*) resulta de uma dinâmica social e as OSFL estão geralmente abertas a que se realizem “conversações para a prestação de contas” (*“conversations for accountability”*), entre os *stakeholders* e os gestores das OSFL, gerando-se um sentido de parceria, de aliança, de responsabilidade partilhada (Fry, 1995).
- Recomenda-se que a prestação de contas da OSFL resulte de um sistema que inclua os interesses de informação da generalidade dos *stakeholders*. Sistema focado no longo prazo, tendo em vista o cumprimento da missão, propiciando a aprendizagem, a melhoria e a inovação na organização. Para isso a prestação de contas das OSFL deverá ser feita numa perspetiva integrada, enquadrada no contexto específico de cada organização e por isso tendo características próprias consoante o tipo de organização (Ebrahim, 2003a, 2005), ou através de um padrão universal (Farkas e Molnár, 2005).
- Vários trabalhos (Hyndman e Anderson, 1995, 1998; Connolly e Hyndman, 2000; 2004; AECA, 2000; Torres e Pina, 2003) apresentam evidências que indicam que nos relatórios para o exterior há vantagem em complementar a tradicional prestação de informação de cariz financeiro com informação não financeira, devendo os relatórios conter informação relativa aos recursos/*inputs*, aos processos/atividades, aos resultados

imediatos/*outputs*, aos resultados futuros/*outcomes*, à economia, à eficiência e à eficácia da OSFL.

A partir da revisão de literatura efetuada verifica-se que a problemática da avaliação do desempenho das OSFL na perspectiva dos seus diversos interessados (*stakeholders*) está em grande parte por resolver. Evidenciando-se pistas de investigação em aberto nas seguintes áreas:

- A tipificação/classificação dos *stakeholders* das OSFL;
- A informação relevante para os *stakeholders* a fim de avaliarem o desempenho e tomarem decisões face à organização (por tipo de *stakeholder*);
- Os critérios/fatores chave para os *stakeholders* para avaliarem o desempenho e tomarem decisões face à organização (por tipo de *stakeholder*);
- Os indicadores mais adequados para a avaliação do desempenho da organização por cada tipo de *stakeholder*;
- A adaptabilidade das metodologias de avaliação do desempenho organizacional existentes para a prestação de informação aos *stakeholders* em geral;
- As linhas gerais e características de um modelo de prestação de informação aos *stakeholders*, que sirva para a avaliação do desempenho e a tomada de decisão destes face à organização: por OSFL, por setor de atividade, para as OSFL em geral.

É no colmatar destas lacunas de investigação que o trabalho empírico que a seguir se apresenta se insere.

3. Metodologia de Investigação

3.1. Introdução

No presente capítulo explica-se o posicionamento científico do investigador (em termos ontológicos e epistemológicos), as opções metodológicas e os instrumentos utilizados. As opções de investigação delineadas resultam essencialmente das questões de investigação inicialmente formuladas.

3.2. Opções e respetiva justificação

3.2.1. Posicionamento do investigador

Muitos autores (Chua, 1986; Ryan *et al.*, 2002; Mason, 2002; Vieira, 2009) consideram que a posição ontológica do investigador face à natureza da realidade do fenómeno em estudo tem influência na opção epistemológica para se alcançar o conhecimento inerente a esse fenómeno. Por sua vez esta opção epistemológica afeta os paradigmas teórico-metodológicos de interpretação do fenómeno a utilizar pelo investigador.

Quanto à posição ontológica do investigador face à natureza da realidade do fenómeno em estudo:

O conhecimento a que se pretende chegar, para o qual se pretende contribuir, consiste em saber qual a informação a prestar aos *stakeholders* das OSFL para avaliarem o desempenho da organização e tomarem decisões sobre a mesma. Como se viu na revisão de literatura os interesses dos *stakeholders*, nomeadamente os de informação, são diversos. Todavia a existência de tipologias de *stakeholders*, apontadas na literatura (Clarkson, 1995; Mitchell *et al.*, 1997; Atkinson *et al.*, 1997) pressupõe que há uma continuidade, um interesse de fundo, um posicionamento de cada *stakeholder* face à organização, que se mantém e que se pode tipificar. Também nestes estudos sobressai a existência de interesses comuns entre diferentes tipos de *stakeholders*, até porque todos eles são partes interessadas na organização. Se esta lhes interessa, é porque existe, porque tem algum desempenho, porque de algum modo os afeta ou beneficia. É esta interação entre o *stakeholder* e a organização, que conduz à necessidade de informações sobre a mesma, para a tomada de decisões. Pelo que deve haver um corpo comum de informação sobre a organização, que satisfaça a generalidade dos seus *stakeholders*.

Sendo as OSFL uma realidade relativamente nova (conforme se viu na revisão de literatura, o seu desenvolvimento/crescimento deu-se essencialmente a partir de meados do Século XX),

quanto ao seu impacto na sociedade e estudo científico, há um caminho por percorrer até à consolidação e sistematização de um corpo de conhecimento que as explique e contribua para o seu tratamento. Existe assim por um lado uma prática, em tudo o que se relaciona com as OSFL, que resulta de conhecimentos e experiências diversas, que resolve problemas e situações, nem sempre do modo mais adequado. E por outro lado, fruto de as OSFL serem um fenómeno relativamente recente, necessidades latentes pouco tratadas, e um corpo de conhecimentos muito pobre.

Neste contexto, de curta existência das OSFL e de pouca investigação, surge um conjunto de perspetivas por explorar de modo a alcançar um conhecimento mais completo destas organizações (Helmig *et al.*, 2004).

Para o efeito crê-se que existe uma realidade independente de quem a observa, crê-se que há uma verdade a identificar, ela pode ter diversas adaptações em função de situações concretas, ela pode gerar diversas leituras mas no fundo a verdade é só uma. A ciência procura descobrir a verdade, procura encontrar e apresentar uma explicação para as realidades. Muitas vezes ou quase sempre não o consegue à primeira. As conclusões a que agora ou aqui se chegam podem depois ser postas em causa. Com o aprofundamento da investigação, com honestidade intelectual, consegue-se chegar à verdade ou acaba-se por torná-la mais clara. No caso das ciências sociais reconhece-se a influência do ser humano, com a sua liberdade e capacidade de raciocínio, que geram ambientes complexos de múltiplas influências, proporcionando situações diversas e casos extremos. No entanto, admite-se haver uma generalidade, uma normalidade, uma razoabilidade, em cada realidade social, que pode ser identificada, explicada e projetada. Podendo-se ainda, a partir de uma base comum, identificar variantes, alternativas e chegar ao tratamento de cada caso concreto.

Este posicionamento ontológico, em relação ao conhecimento das realidades, do seu ser, da sua essência, das suas causas primárias, encaixa-se nas assumpções mais “objetivas” referidas em 1979 por Burrell e Morgan, e mais tarde retomadas por Morgan e Smircich (1980), Hopper e Powell (1985), Chua (1986), Ryan *et al.* (2002) e Vieira (2009). Assume-se a realidade social entre uma “estrutura concreta” e um “processo concreto” conforme definidos em Morgan e Smircich (1980). Uma realidade formada por uma rede de relações entre as partes envolvidas, onde em termos gerais se pode encontrar uma estrutura concreta de comportamentos. Uma realidade onde há interação entre as partes envolvidas, gerando-se processos concretos que se interligam com outros, havendo em cada um influências e interesses diversos, pelo que em cada situação há particularidades a ter em conta. No entanto, uma realidade social onde podem encontrar-se linhas gerais de comportamento, de interesse e de atuação.

Quanto à opção epistemológica para se alcançar o conhecimento inerente ao fenómeno em estudo:

O posicionamento ontológico acima referido leva-nos a uma opção epistemológica positivista, em que pela observação se vai procurar descobrir e explicar uma realidade, pouco conhecida e tratada (Morgan e Smircich, 1980; Hopper e Powell, 1985; Chua, 1986; Ryan *et al.*, 2002; Vieira, 2009).

Pretendendo responder à questão de partida: como prestar informação sobre o desempenho da OSFL que satisfaça a generalidade dos seus *stakeholders*; deve-se começar por identificar a necessidade de informação destes e depois tentar encontrar, descobrir, uma forma adequada de prestar esta informação. No presente trabalho pretende-se descobrir uma regulação para a realidade em observação que facilite ao seu tratamento pela sociedade, encaixando-se em termos de investigação numa abordagem da sociedade pelo lado da regulação, conforme referida em 1979 por Burrell e Morgan.

A combinação da visão objetivista do mundo com a preocupação da sua regulação foi etiquetada em 1979 por Burrell e Morgan pelo termo de “funcionalismo” e tem sido nesta combinação que predominantemente se tem realizado a investigação em contabilidade (Hopper e Powell, 1985; Chua, 1986; Ryan *et al.*, 2002; Vieira, 2009). No *funcionalismo*, conforme referem Hopper e Powell (1985), encaixam-se abordagens como as da teoria organizacional e da *teoria dos sistemas*, nas quais assenta a *teoria dos stakeholders*²⁴ (Elias *et al.*, 2000; Freeman e McVea, 2001), teoria esta que serve de base ao presente trabalho. No *funcionalismo*, como também referem Hopper e Powell (1985), em termos metodológicos o trabalho de investigação é essencialmente positivista. Positivismo que considera existir uma realidade objetiva, que deve ser interpretada pelo investigador também objetivamente, através da experiência e da observação, neutra e objetiva, com a separação entre o investigador e o objeto de estudo (Vieira, 2009).

Quanto aos paradigmas teórico-metodológicos de interpretação do fenómeno a utilizar pelo investigador

O problema em estudo é uma realidade comum a todas as OSFL, que conforme foi referido no capítulo anterior se expressa com matizes diferentes em cada organização ou pelo menos em cada tipo de organização. Em termos teóricos ela está pouco aprofundada na literatura científica; em termos práticos, na vivência das OSFL o problema tem-se resolvido muito em função do interesse, poder e influência, dos diversos *stakeholders* e da própria organização.

²⁴ Na *teoria dos stakeholders* os *stakeholders* são vistos como constituindo um sistema em que uma decisão/alteração na organização pode afetar de modo diferente mais do que um tipo de *stakeholder* (Freeman *et al.*, 2010).

Uma vez que se pretende explicar uma realidade social ainda pouco estudada, procurando entendê-la, sendo uma realidade complexa cujo estudo exige detalhe, a realização de uma investigação qualitativa apresenta-se como a mais recomendada. Pois, conforme refere Mason (2002) através da investigação qualitativa podemos explorar de um modo amplo o contexto social do fenómeno em estudo, procurar entender os intervenientes, as suas razões, as necessidades, os resultados desejados, e ainda, os modos como funcionam os processos sociais, as instituições e o relacionamento entre as partes. Ou conforme Vieira *et al.* (2009), a investigação qualitativa contribui para se explicar a forma como os fenómenos sociais são interpretados, compreendidos, produzidos e constituídos; ela ajuda os investigadores a compreenderem as pessoas (instituições) e os contextos sociais complexos nos quais estas vivem e interagem.

Para o estudo do problema em aberto - a necessidade de satisfazer os *stakeholders* das OSFL com informação que lhes permita avaliar o desempenho da OSFL com quem se relacionam -, estando pouco tratado na literatura científica, sendo uma questão nova e emergente, exige-se iniciar um processo de investigação de descoberta, avançando-se sequencialmente, passo a passo. Nestes, conforme Denscombe (2003), não se testam hipóteses, seguem-se técnicas de amostragem não probabilísticas, numa base de “pequenos números”, em que como numa investigação policial, os resultados de um passo levam à decisão do passo seguinte da investigação. Neste tipo de investigação exige-se a análise e observação de diferentes fontes de informação, que geralmente se encontram pouco estruturadas, implicando que o investigador as interprete (Denscombe, 2003). Nestas circunstâncias, ainda conforme Denscombe (2003), a investigação deve basear-se muito mais nas palavras (das pessoas, dos documentos e as que expressam as observações) e comunicar-se essencialmente através destas. Resultando assim uma análise descritiva, com perspectiva holística, ou seja uma análise qualitativa. Nestes processos de investigação de descoberta a análise qualitativa é mais adequada do que a investigação suportada em números, mais apropriada para estudos de larga escala, com um foco específico de incidência e onde se propicia o tratamento estatístico. Segundo Patton (2002) as diferenças entre a investigação quantitativa e qualitativa envolvem questões de amplitude e profundidade da investigação. Os métodos qualitativos permitem investigar temas específicos com grande profundidade prestando especial atenção aos detalhes, ao contexto e nuances.

O posicionamento ontológico e a opção epistemológica, acima assumidas, são compatíveis com a investigação qualitativa. Conforme Ryan *et al.* (2002), Vieira *et al.* (2009) e Myers (2011) a adoção da perspectiva filosófica do positivismo²⁵ é conciliável com uma investigação qualitativa. Em circunstâncias como as do presente trabalho, onde parece impor-se um

²⁵ A origem filosófica do positivismo é atribuída a Augusto Comte (1798-1857).

estudo exploratório, recomendando-se a análise qualitativa. Autores como Eisenhardt (1989), Keating (1995), Ahrens e Chapman (2006), Vaivio (2008), reconhecem que, através de estudos de caso qualitativos, poder-se-á chegar, em conformidade com a abordagem positivista à formulação de hipóteses, à formulação de teorias, ao desenvolvimento de teorias e à proposta de modelos.

A investigação sobre a prestação de informação aos *stakeholders* das OSFL de modo que lhes permita avaliar o desempenho da OSFL com quem se relacionam, tem subjacente um *puzzle* intelectual do tipo “mecânico”, ou seja, segundo classificação apresentada em Mason (2002) investiga-se a forma como algo funciona ou é constituído. Ou o que é equivalente, a forma como algo pode funcionar ou ser constituído. Também segundo Mason (2002) a investigação qualitativa é boa para suportar argumentações “mecânicas” que se focam no como um fenómeno social ou um processo opera ou é constituído.

As questões de investigação são a expressão do *puzzle* intelectual (Mason, 2002). No presente estudo, para a resolução do problema apresentado, colocam-se como questões principais (que se subdividiram em 8 questões de investigação secundárias; cf. Secção 1.3, p. 17):

- Como é que os *stakeholders* avaliam o desempenho da organização? Serão os critérios utilizados comuns a várias categorias de *stakeholders*?
- Como é que a OSFL pode satisfazer as necessidades de informação dos *stakeholders*? Que características deve possuir um modelo de prestação de informação aos *stakeholders*, que se ajuste às necessidades de informação destes para a avaliação do desempenho da OSFL?

Neste contexto a realização de um *estudo de caso* evidencia-se ser uma boa estratégia de investigação, como a seguir se expõe.

3.2.2. Estratégia de investigação

O *estudo de caso* é recomendado quando o fenómeno em análise não se distingue claramente do contexto onde se insere, quando se colocam questões de “como”, de “porquê” ou mesmo do tipo “qual”, quando há vantagem ou necessidade em se utilizarem múltiplas fontes de evidência, quando se trata de um fenómeno contemporâneo com um contexto real identificado (Yin, 2003a, 2003b; Dul e Hak, 2008). Pelo que face ao problema identificado o *estudo de caso* afigura-se como uma opção adequada.

Na situação presente o tipo de *estudo de caso* que melhor se adequa é o *exploratório*, em que de um modo preliminar se exploraram as razões para práticas específicas no âmbito em causa - a contabilidade (Lakatos e Marconi, 1996; Carmo e Ferreira, 1998; Ryan *et al.*, 2002; Yin, 2003a, 2003b; Barañano, 2004; Dul e Hak, 2008; Vieira *et al.*, 2009).

A investigação qualitativa e os estudos de caso são amplamente reconhecidos como úteis para o desenvolvimento de teorias, nomeadamente na área da contabilidade (Eisenhardt, 1989; Keating, 1995; Shields, 1997; Kaplan, 1998; Mason, 2002; Ryan *et al.*, 2002; Yin, 2003a, 2003b; Modell, 2005; Vaivio, 2008; Cooper e Morgan, 2008; Dul e Hak, 2008; Vieira *et al.*, 2009).

Sem a pretensão de se conseguir chegar a resultados imediatamente inovadores e utilizáveis em termos práticos, espera-se com o presente estudo de caso exploratório conseguir dar passos, ao jeito do ciclo da *Innovation Action Research* defendida por Kaplan (1998), que contribuam para a implementação de novas práticas ao nível das OSFL. Segundo Kaplan (1998), na sequência das práticas de *Action Research* utilizadas desde meados dos anos 40 do Século XX por investigadores como John Collier e Kurt Lewin, a partir da observação da prática das organizações podem desenvolver-se novas soluções, inovando com teorias ou propostas práticas, discutindo-as e melhorando-as posteriormente em termos teórico/académicos, acompanhando a seguir a sua implementação nas organizações dispostas a experimentá-las, refinando-as em termos práticos e novamente a partir da observação da prática apontar novas soluções. Repetindo-se a seguir o ciclo (*Innovation Action Research Cycle*), uma ou mais vezes, até se chegar à consolidação de uma nova solução de gestão.

O estudo de caso exploratório agora traçado, com observação da prática, com confronto com a literatura, pode ser um passo, para posteriores desenvolvimentos teórico/académicos, implementações e refinamentos práticos, base para futuras inovações/melhorias em termos da gestão e funcionamento das OSFL - incluindo a interação destas com os *stakeholders*.

3.2.3. Técnicas de recolha de dados

De acordo com Bogdan e Biklen (1994), os métodos qualitativos baseiam-se na observação, nas entrevistas e na análise documental. Ainda de acordo com estes autores, nos “estudos de caso de observação” a melhor técnica de recolha de dados consiste na observação participante. Esta permite ao investigador compreender os fenómenos com maior profundidade e intensidade (Patton, 2002). Para a recolha de dados, depois de analisada a literatura pertinente (Bogdan e Biklen, 1994; Patton, 2002; Mason, 2002; Ryan *et al.*, 2002; Yin, 2003a; Denscombe, 2003; Alvesson, 2003; Guilhaum, 2005; Vieira *et al.*, 2009), e tendo em conta a realização de um estudo de caso exploratório, optou-se pelas seguintes técnicas:

- a) Pesquisa documental;
- b) Inquérito por entrevista (semiestruturada);
- c) Observação participante.

Com a utilização de várias técnicas, observação, entrevistas e análise documental, o investigador procura ultrapassar as limitações associadas à utilização de uma única fonte de informação e assim melhor validar os resultados obtidos. Cada fonte de dados possui suas vantagens e limitações. Recorrendo a uma combinação de dados e fontes (triangulação) aumenta-se a robustez das conclusões pois as fraquezas de uma fonte de informação são compensadas pelas vantagens de outra fonte (Patton, 2002).

a) Com a pesquisa documental pretende-se:

- A recolha a partir de bibliografia especializada de conteúdos teóricos relevantes sobre o tema da investigação;
- O recurso à Internet como forma de acesso a documentação especializada e atualizada, acerca da avaliação do desempenho das OSFL, nomeadamente na perspectiva dos seus *stakeholders*;
- A consulta de documentos específicos, relativos à OSFL em estudo e/ou aos respetivos *stakeholders*, que os caracterizem e que se relacionem com a investigação em curso.

b) Para inquirir a perceção de cada categoria de *stakeholder*, quanto a critérios e indicadores para avaliar o desempenho da OSFL com quem se relaciona, recorre-se a entrevistas. Estas serão feitas com base num guião semiestruturado, com abertura suficiente para se captarem outras informações relevantes para o estudo em causa (Alvesson, 2003). Em termos gerais pretende-se que as mesmas decorram do seguinte modo (Mason, 2002; Yin, 2003a):

- Com interação e diálogo entre as partes;
- Com um estilo relativamente informal;
- Tendo a temática em estudo como tópico central;
- Com a intenção de construir ou reconstruir conhecimento, mais do que a simples recolha de dados.
- Aproveitando as perceções dos entrevistados, ou seja, os seus conhecimentos, visões, entendimentos, interpretações, experiências e interações, no que possam ser respostas às questões de investigação.
- Com o cruzamento de informações - triangulação - com outras fontes de evidência, como as conseguidas através da pesquisa documental;
- Com o cruzamento de informações - triangulação - com outras entrevistas realizadas.

c) Com a observação participante pretende-se tirar partido do conhecimento e envolvimento prévio do investigador no seio da organização em estudo. Esta situação dá ao investigador maior facilidade na observação, interpretação e interação com as acima referidas fontes e dados. Como se refere em Patton, (2002:4): "*The researcher makes firsthand observations*

of activities and interactions, sometimes engaging personally in those activities as a participant observer". Mantém-se contudo no presente trabalho a independência do observador, a neutralidade e objetividade características do positivismo. A interação com as restantes fontes de dados serve por se tratar de um caso exploratório, num contexto complexo e de novidade, ajudando a haver maior celeridade e objetividade na obtenção dos dados. A existência de anterior "observação participante" é importante na preparação, realização e interpretação da pesquisa documental e entrevistas.

3.3. Desenho da investigação

Na sequência das opções de investigação atrás justificadas - *investigação qualitativa, estudo de caso exploratório, pesquisa documental, entrevistas e observação participante* - esboçou-se o seguinte para o trabalho de campo a empreender:

Seleção do caso

O propósito, objetivos e questões de investigação atrás definidos são genericamente aplicáveis a qualquer OSFL. Pelo que à partida qualquer OSFL ou conjunto de OSFL poderia servir para o *estudo de caso*. Contudo cada OSFL é um caso com especificidades próprias, o que no contexto em estudo tem relevância, pelo que a generalização de conclusões será mais fácil para o mesmo setor de atividade e mais difícil para as OSFL em geral. Assim a seleção de um caso típico ou representativo das OSFL serve os objetivos definidos, sabendo-se que o caso concreto, no contexto em estudo, terá sempre algo de raro ou extremo (Yin, 2003a; Denscombe, 2003; Vieira *et al.*, 2009).

Um vez que à partida qualquer OSFL pode ser selecionada para o *estudo de caso*, conforme refere Denscombe (2003), o critério de seleção do caso pode descer a aspetos mais pragmáticos, como por exemplo o conhecimento prévio da organização, a facilidade de contactos, ou ainda o controlo de custos.

Na presente conjuntura para investigação, optou-se por realizar um *estudo de caso único*, com coincidência entre a unidade de análise - a OSFL - e o caso em estudo, com uma perspetiva holística sobre a organização (Yin, 2003a).

Assim, tendo em conta o conhecimento e experiência prévia do investigador, optou-se por realizar um estudo de caso ao Corpo Nacional de Escutas (CNE) uma OSFL portuguesa, cuja organização e atividade é apresentada com maior profundidade no Apêndice 4 (p. 298). Trata-se da maior associação de juventude em Portugal segundo o Registo Nacional de Associações Juvenis - RNAJ (IPJ, 2010)), tem implantações locais e regionais em todo o

território nacional, está integrada internacionalmente, baseia-se no voluntariado dos seus membros, a sua atividade - o escutismo - é sobejamente conhecida e prestigiada, sendo reconhecida de Utilidade Pública pelo Estado Português²⁶ e tem quase noventa anos de atividade consecutiva. Em Portugal no setor do escutismo e guidismo existem com representatividade três associações²⁷. O CNE em termos de efetivo (e consequentemente de atividade, implantação e impacto) é mais de sete vezes superior ao das outras duas juntas. Em termos internacionais é uma das maiores associações escutistas europeias e mesmo mundiais (WAGGS, 2009; WOSM, 2009d), tem representantes nos órgãos internacionais do escutismo e tem sido referência internacional como exemplo de boas práticas (WOSM, 2010b). Deste modo o CNE surge como uma associação típica e representativa das OSFL, com um conjunto variado de *stakeholders* (que à frente se descrevem e apresentam), válida para realização da presente investigação através de um *estudo de caso único* (Yin, 2003a; Vieira *et al.*, 2009).

A razão de existir das OSFL está na sua missão específica, sendo ela que as conduz estrategicamente (Drucker, 1989, 1990; Weisbrod, 1998; Sawhill e Williamson, 2001; Nonprofit Finance Fund, 2002), estas surgem fundamentalmente para suprir “falhas governamentais” ou “falhas do mercado” (Weisbrod, 1975; Kingma, 1997); ou ainda por razões ideológicas, religiosas, altruístas, caritativas e outras, com vista à oferta de bens e serviços específicos (Young, 1981; James, 1987; Ben-Ner e Van Hoomissen, 1991; Badelt, 1997). Assim, cada OSFL é um caso específico, com motivações e modos operatórios próprios. Esta realidade faz com que só dentro de um mesmo setor de atividade se possam identificar algumas semelhanças. O CNE não foge à regra, trata-se de uma associação que possui quatro níveis territoriais (nacional, regional, de núcleo e local), cada um com órgãos próprios (deliberativo, executivo, fiscalizador e jurisdicional) e forte autonomia de gestão entre eles; trata-se de uma organização ligada à Igreja Católica. Estas particularidades fazem com que o CNE seja um caso específico, com um conjunto próprio de *stakeholders* com interesses diversos nos quatro níveis da associação, relevante para apreciação particular, e digno de um *estudo de caso único* (Yin, 2003a; Vieira *et al.*, 2009).

Para a OSFL escolhida, identificar-se-ão as principais categorias de *stakeholders*, para junto de cada uma destas categorias se recolherem os dados relevantes para a investigação. A abordagem será essencialmente empírica, procurando investigar um “fenómeno atual no seu contexto real”, tendo em conta uma realidade dinâmica e dando primazia à metodologia qualitativa (Yin, 2003a, 2003b).

²⁶ Cf. Diário da República, II série, de 3 de agosto de 1983 (Despacho de 20 de julho de 1983).

²⁷ Além do Corpo Nacional de Escutas (CNE) (www.cne-escutismo.pt), a Associação de Escoteiros de Portugal (AEP) (www.escoteiros.pt) e a Associação de Guias de Portugal (AGP) (www.guiasdeportugal.org/).

Técnicas de recolha de dados e fontes de evidência

Para a recolha de dados, conforme atrás delineada, fundamentalmente através de pesquisa documental e inquéritos por entrevistas (semiestruturadas), serão dados os seguintes passos:

- 1) Contacto com elementos da direção executiva do CNE, procurando identificar a sua perspetiva sobre as questões em apreço; nomeadamente quem são os *stakeholders* da organização e recolhendo desde já os contactos para futuras entrevistas. Esta fase é apoiada pelo estudo de documentação diversa sobre a organização.
- 2) Entrevistas a representantes das principais categorias de *stakeholders* identificados para a OSFL em estudo.
- 3) Envio aos *stakeholders* entrevistados, se possível por correio eletrónico, do relato da respetiva entrevista. Enviar também um documento com a síntese das respostas de outros entrevistados para que haja confronto e reflexão face às próprias respostas. Solicitar a emissão de comentários e de correções - adaptação do Método de Delphi (Rowe e Wright, 1999, 2001)²⁸.
- 4) Por comparação e de modo indutivo²⁹, como sugerido por Lakatos e Marconi (1991) e Baraňano (2004), verificar se existe alguma unidade ou relação nos critérios de avaliação do desempenho da organização apontados pelos diversos *stakeholders* abordados.

Para cada uma das questões de investigação secundárias, nas quais se subdividem as questões de investigação principais referidas atrás, as fontes de evidência a pesquisar e a respetiva justificação são sintetizadas na Tabela 5:

Tabela 5 - Fontes de evidência para as questões de investigação em estudo.

Questões de Investigação	Fontes de Evidência	Justificação
1 - Quais os vários tipos de <i>stakeholders</i> da OSFL em estudo?	<ul style="list-style-type: none">• Documentos internos ou públicos, disponibilizados pelo CNE ou sobre o mesmo;• Entrevista aos responsáveis do CNE.	<ul style="list-style-type: none">• A consulta de documentos relativos ao CNE permite identificar os respetivos <i>stakeholders</i>.• A entrevista permite obter a identificação dos <i>stakeholders</i> a partir da opinião dos responsáveis do

²⁸ O método Delphi permite analisar dados qualitativos. Através da realização de uma série de questionários o método identifica e sintetiza as opiniões de especialistas. Após a identificação do problema, é construído um questionário e este é apresentado individualmente a cada um dos elementos de um grupo de especialistas. Os resultados obtidos numa primeira ronda são agregados e depois entregues aos especialistas, para que estes possam reformular as respostas anteriormente apresentadas. Os especialistas repetem de uma forma anónima e independente a resposta ao questionário tendo em conta a compilação das respostas dos demais colegas especialistas. O número de rondas repete-se até se conseguir um razoável grau de consenso entre os especialistas

²⁹ A indução baseia-se na generalização, vai-se do particular para o geral.

		CNE, permite também confirmar uma listagem de <i>stakeholders</i> previamente elaborada com base na consulta de documentos.
2 - Qual a informação identificada como relevante pelos <i>stakeholders</i> da OSFL na avaliação do desempenho e tomada de decisão face a esta?	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas aos diversos <i>stakeholders</i>; Documentos internos ou públicos disponibilizados por cada <i>stakeholder</i> inquirido. 	<ul style="list-style-type: none"> As entrevistas permitem colocar as questões de investigação e discuti-las com os inquiridos. A consulta de documentos, fornecidos pelos entrevistados ou de algum modo públicos (na <i>internet</i> ou noutro meio), complementa as respostas às entrevistas.
3 - Quais os principais critérios de avaliação do desempenho da OSFL, identificados por cada categoria de <i>stakeholder</i> ?	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas aos diversos <i>stakeholders</i>; Documentos internos ou públicos disponibilizados por cada <i>stakeholder</i> inquirido. 	<ul style="list-style-type: none"> As entrevistas permitem obter a resposta às questões de investigação. A consulta de documentos, fornecidos pelos entrevistados ou de algum modo públicos (na <i>internet</i> ou noutro meio), complementa as respostas às entrevistas.
4 - Quais os indicadores tidos como mais adequados, por cada categoria de <i>stakeholder</i> da OSFL, para avaliar o desempenho da organização no curto prazo? No médio e longo prazo? E no modo como os resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos e ao processo)?	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas aos diversos <i>stakeholders</i>; Documentos internos ou públicos disponibilizados por cada <i>stakeholder</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> As entrevistas permitem obter a resposta às questões de investigação. A consulta de documentos, fornecidos pelos entrevistados ou de algum modo públicos (na <i>internet</i> ou noutro meio), complementa as respostas às entrevistas.
5 - Existe alguma uniformidade ou ligação entre os critérios e os indicadores apontados pelos diversos <i>stakeholders</i> da OSFL?	<ul style="list-style-type: none"> Entrevistas aos diversos <i>stakeholders</i>; Documentos internos ou públicos disponibilizados por cada <i>stakeholder</i>. 	Através da análise comparativa, das respostas dos diversos <i>stakeholders</i> e da documentação complementar tratada, pode-se concluir da possível uniformidade - ou não - de critérios e indicadores, de modo a identificar um conjunto destes, que sirvam simultaneamente os diversos <i>stakeholders</i> do CNE.
6 - Há ou não adaptabilidade das metodologias de avaliação de desempenho existentes (<i>Balanced Scorecard</i> , <i>Performance Prism</i> , <i>Key Performance Indicators</i> , <i>Tableau de Bord</i>) à prestação de informação para a avaliação do desempenho da OSFL pelos seus <i>stakeholders</i> ?	<ul style="list-style-type: none"> Respostas às questões de investigação anteriores; Entrevistas; Análise de documentação. 	Através do confronto entre as necessidades de informação dos <i>stakeholders</i> do CNE, identificadas nas respostas às questões de investigação anteriores e a literatura científica relativa às metodologias de avaliação de desempenho existentes, poder-se-á concluir da adaptabilidade destas, ou não, às necessidades dos <i>stakeholders</i> do CNE.
7 - É possível a elaboração de	<ul style="list-style-type: none"> Respostas às questões de 	Com as respostas às questões de

um modelo de prestação de informação para a avaliação do desempenho da OSFL que sirva simultaneamente a generalidade dos <i>stakeholders</i> ?	<p>investigação anteriores;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas; • Análise de documentação. 	investigação anteriores - baseadas na análise das entrevistas e documentação - e nas conclusões da literatura relevante sobre a temática pode-se concluir da possibilidade - ou não - de elaboração de um modelo de prestação de informação que sirva para a avaliação do desempenho do CNE pela generalidade dos seus <i>stakeholders</i> .
8 - Que características deve possuir um modelo de prestação de informação aos <i>stakeholders</i> que lhes permita avaliarem o desempenho da OSFL?	<ul style="list-style-type: none"> • Respostas às questões de investigação anteriores; • Entrevistas; • Análise de documentação. 	Se a resposta à questão de investigação anterior for positiva, com apoio da literatura relevante sobre a temática, procurar-se-á contribuir para um modelo genérico de avaliação do desempenho das OSFL. Procurando identificar as características a assumir por um modelo de prestação de informação aos <i>stakeholders</i> para que, de um modo genérico, estes possam avaliar o desempenho das OSFL. Buscando a generalização para o setor de atividade da OSFL em estudo e depois para as OSFL em geral.

Fonte: Elaboração do autor com base em Mason (2002).

3.4. Protocolo de estudo de caso

Como guião para a realização do trabalho de campo, estabeleceu-se um *protocolo* tendo em conta: o propósito, objetivos e questões de investigação; as opções estratégicas de investigação - *investigação qualitativa*; *estudo de caso exploratório* -; o esboço traçado para o estudo de caso - *estudo de caso único*; a OSFL como *unidade de análise*; *recolha de evidências* através de *entrevistas semiestruturadas*, *pesquisa documental* e de *observação participante*. Com base em Yin (2003a), apresentam-se em seguida as linhas gerais do *protocolo do estudo de caso*:

Trâmites gerais

Os termos gerais do presente *estudo de caso* já foram atrás mencionados, nomeadamente:

- Contributos que se espera dar.
- Propósitos e objetivos da investigação.
- Questões de investigação.
- Quadro teórico e literatura relevante.

Procedimentos relativos ao trabalho de campo

Para a realização do trabalho de campo com o Corpo Nacional de Escutas delinearam-se os seguintes passos:

- 1) Contactar, apresentar o projeto e agendar reunião com representantes do órgão executivo ao nível nacional.
- 2) Em reunião/entrevista com representantes do órgão executivo de nível nacional, identificar quem são os principais *stakeholders* da associação e qual a sua relação com a associação. Na identificação dos principais *stakeholders* é ainda consultada documentação relativa à associação e são seguidas técnicas sugeridas na literatura por Ackermann e Eden (2001) e Bryson (2004).
- 3) Em reunião/entrevista com representantes do órgão executivo a nível nacional, identificar a forma como, até à data, são prestadas as informações aos *stakeholders* sobre o desempenho do CNE.
- 4) Contactar, apresentar o projeto e agendar reunião com representantes dos principais *stakeholders* da associação. Efetuar os contactos com o apoio do órgão executivo a nível nacional.
- 5) Averiguar através de entrevista aos principais tipos de *stakeholders*: quais são os critérios com que avaliam o desempenho da associação; quais os principais indicadores para avaliarem a associação - os que utilizam e os que gostariam de utilizar -; qual a informação relevante para as suas decisões, a curto, médio e longo prazo - a que já recebem e a que gostariam de receber.
- 6) Elaborar uma grelha para síntese das respostas às questões de investigação obtidas.
- 7) Enviar aos *stakeholders* entrevistados o relatório elaborado a partir da respetiva entrevista. Enviar também uma síntese das respostas dos outros entrevistados. Solicitar aos inquiridos comentários e correções (adaptação do Método de Delphi).
- 8) Com base nas respostas dos inquiridos, refazer a grelha de síntese e a consequente análise. Confrontar a síntese obtida com a literatura. Procurar construir um modelo que responda às necessidades detetadas.
- 9) Averiguar junto dos órgãos executivos a proposta de modelo a que se chegou e revê-la em função da informação recebida.
- 10) Apresentar uma proposta final de modelo. Confrontar com a literatura.

Questões a serem tratadas

As questões a serem estudadas na abordagem ao CNE e a cada tipo de *stakeholders* são referidas neste estudo como “questões de investigação secundárias”.

Guião do relatório final

O relatório do trabalho de campo deve expor os procedimentos seguidos, a informação obtida e as ilações retiradas do mesmo. Em termos gerais a estrutura do relatório pode seguir uma base cronológica, face ao *trabalho de campo* realizado (Yin, 2003a):

- Apresentação da associação e dos contactos havidos
- Fontes de evidência utilizadas
- Identificação dos *stakeholders*
- Apresentação dos *stakeholders* e da comunicação havida
- Síntese e análise das respostas obtidas
- Conclusões

As conclusões do trabalho de campo servem para depois se efetuar a análise e apresentação dos resultados do estudo de caso. Para em confronto com a literatura se procurar desenvolver um modelo de prestação de informação para a avaliação do desempenho da OSFL que sirva os vários tipos de *stakeholders*.

3.5. Resultados esperados

Com este trabalho de investigação procura-se contribuir para melhorar o conhecimento acerca das OSFL. Mais concretamente procura-se responder ao conjunto de questões de investigação inicialmente formuladas.

A partir da revisão de literatura detetaram-se algumas lacunas no conhecimento ao nível:

- da tipificação/classificação dos *stakeholders*;
- da informação relevante e dos critérios/fatores-chave que permitam aos *stakeholders* avaliarem o desempenho e tomarem decisões devidamente informados;
- dos indicadores mais adequados para a avaliação do desempenho da organização por tipo de *stakeholder*; da possibilidade de criar um conjunto de indicadores que sirva diversos tipos de *stakeholders*;
- da adaptabilidade das metodologias de avaliação do desempenho organizacional existentes para a prestação de informação aos *stakeholders* de uma OSFL;
- das linhas gerais e características de um modelo de prestação de informação aos *stakeholders*, que sirva para a avaliação do desempenho e a tomada de decisão destes face à organização: por organização, por setor de atividade, para as OSFL em geral.

3.6. Qualidade e validade das conclusões

Um passo importante numa investigação é a demonstração da qualidade da mesma. Segundo Ryan *et al.* (2002) a qualidade da evidência obtida num *estudo de caso* pode ser avaliada através de três testes: a fiabilidade de procedimentos (*procedural reliability*), a transferabilidade (*transferability*) e a validade contextual (*contextual validity*). A fiabilidade de procedimentos existe sempre que o investigador adota métodos e procedimentos fidedignos e apropriados. Esta verifica-se sempre que outro investigador, seguindo o mesmo caminho, consiga replicar o estudo e chegar aos mesmos resultados. A transferabilidade, também designada por validade externa, dá-se quando os resultados de um estudo são observáveis noutros estudos, ou seja, quando se consegue a generalização e a coerência com outros casos semelhantes. A validade contextual, também designada por validade interna, refere-se à credibilidade dos resultados obtidos, ela existe quando as conclusões apresentadas são aceites pelos participantes no estudo, ela resulta da adoção de estratégias que eliminam a ambiguidade e a contradição. A validade contextual pode aumentar através de um ou vários “protocolos de triangulação”: *triangulação de dados* - em que se recolhem e confrontam diversas fontes de dados -; *triangulação metodológica* - em que se compara a evidência obtida através de diferentes métodos de recolha de dados -; *triangulação de investigadores* - em que se utilizam múltiplos investigadores e se procura eliminar o efeito da “interpretação individual”; *triangulação teórica* - em que se abordam os dados partindo de perspetivas teóricas e hipóteses diferentes (Ryan *et al.*, 2002; Vieira *et al.*, 2009).

Segundo Yin (2003a) a credibilidade de um estudo de caso pode ser avaliada através de quatro testes à validade e fiabilidade do mesmo: a *validade dos dados (construct validity)* - quanto ao estabelecimento de medidas operacionais corretas face aos conceitos que estão a ser estudados, por exemplo através do uso de múltiplas fontes de evidência e de cadeias de evidencia; a *validade interna (internal validity)* - quanto ao rigor dos resultados obtidos e à adoção de estratégias para eliminar a ambiguidade e a contradição, por exemplo através do estabelecimento de relações causais que expliquem como determinadas causas conduzem a certos efeitos; a *validade externa (external validity)* - quanto à definição do domínio para o qual os dados podem ser generalizados, podendo avaliar-se a coerência dos resultados do estudo com os de outras investigações semelhantes; a *confiabilidade (reliability)* - quanto ao processo de recolha e análise dos dados, evidenciando-se que os procedimentos podem ser repetidos obtendo-se os mesmos resultados, por exemplo utilizando um “*protocolo de estudo de caso*” e documentando todos os procedimentos realizados ao longo do estudo.

Na presente investigação seguiram-se um conjunto de procedimentos com vista a garantir-se a qualidade do estudo de caso, nomeadamente quanto à evidência obtida e à credibilidade da investigação realizada. Na Tabela 6 identificam-se os principais procedimentos seguidos ao longo das fases de investigação, procurando satisfazer os testes acima mencionados e

referidos pela literatura (algumas dos procedimentos satisfazem simultaneamente vários testes).

Tabela 6 - Procedimentos para garantir a validade e qualidade do estudo de caso.

Fase da Investigação	Procedimentos seguidos	Testes a satisfazer
Desenho da Investigação	<ul style="list-style-type: none"> - Comparação com investigações semelhantes. - Elaboração de um protocolo de estudo de caso. - Discussão dos resultados a que se chegou e do modelo proposto com responsáveis de congéneres (OSFL do mesmo setor de atividade) e outros <i>stakeholders</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Validade Externa - Transferibilidade
Recolha de evidências	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização de diversas fontes e métodos de recolha de evidências (<i>triangulação de dados e triangulação metodológica</i>): entrevistas, pesquisa documental, observação participante. - Recurso a informadores-chave: responsáveis da OSFL estudada e dos seus <i>stakeholders</i>. - Realização de um número significativo de entrevistas, com elementos-chave da OSFL e seus <i>stakeholders</i>; consulta de um número significativo de fontes documentais; utilização da “observação participante” por conhecimento prévio do contexto da OSFL por parte do investigador. - Utilização de um guião de entrevista. - Gravação das entrevistas, tomada de notas adicionais, resumo das mesmas, pedido de revisão e validação ao próprio entrevistado. - Indicação das fontes documentais aquando do seu uso no texto da tese (sítios na internet, legislação e normativos, relatórios, manuais e outros documentos produzidos pela OSFL estudada ou pelos seus <i>stakeholders</i>). - Estabelecimento de uma cadeia de evidências. 	<ul style="list-style-type: none"> - Validade dos Dados - Confiabilidade - Fiabilidade de Procedimentos
Análise das evidências	<ul style="list-style-type: none"> - Confronto das evidências face a diversas fontes, em diversas entrevistas e em diversos documentos. - Revisão e validação dos resumos das entrevistas pelos próprios entrevistados. - Discussão dos resultados a que se chegou e do modelo proposto com responsáveis da OSFL estudada e de 	<ul style="list-style-type: none"> - Validade Interna - Validade Contextual

	<i>stakeholders.</i> <ul style="list-style-type: none">- Utilização e aplicação na análise das evidências de modelos teóricos referidos na literatura e de modelos lógicos face à literatura. Confronto de resultados.- Identificação e explicação de padrões.	
--	---	--

De igual modo, ao longo do trabalho de campo realizado, são evidenciados os procedimentos seguidos com vista à garantia da validade e qualidade da investigação efetuada.

4. Trabalho de Campo - Evidências Recolhidas

4.1. Introdução

Para o *estudo de caso* escolheu-se uma grande associação de âmbito nacional, integrada internacionalmente, com implantações regionais, de núcleo e locais, usufruindo os diferentes níveis territoriais de grande autonomia de gestão. Trata-se de uma OSFL essencialmente assente no voluntariado dos seus membros, vocacionada para a educação integral das crianças e jovens, através de “métodos ativos” e da “educação não formal”, a saber: o Corpo Nacional de Escutas (www.cne-escutismo.pt)³⁰.

Neste capítulo expõe-se a análise efetuada e as ilações tiradas durante o *trabalho de campo* realizado. Resume-se a informação recolhida e tratada no *estudo de caso*, avançando-se na resposta às questões de investigação formuladas. Em especial, aprofunda-se a resposta às questões de investigação secundárias 1 a 4, ou seja, tomando em consideração o CNE, identificam-se os seus *stakeholders*, identificam-se e caracterizam-se as suas necessidades de informação, identificam-se os critérios e os indicadores reputados como mais adequados por cada categoria de *stakeholder* para avaliar o desempenho do CNE.

4.2. Apresentação da organização estudada

O Corpo Nacional de Escutas (CNE) - Escutismo Católico Português³¹ é uma associação de juventude, sem fins lucrativos, integrada no movimento escutista mundial, destinada à educação integral dos jovens, com base no método criado por Baden-Powell³² e no voluntariado dos seus membros³³. O CNE (fundado em 27 de maio de 1923) conta atualmente com cerca de 70 000 membros³⁴, sendo em Portugal a maior associação de jovens.

A organização territorial do CNE tem quatro níveis: nacional, regional, núcleo e local³⁵ (o Agrupamento, que inclui quatro Unidades correspondentes às secções do escutismo - Lobitos, Exploradores, Pioneiros e Caminheiros). Cada um destes níveis, no que respeita às “responsabilidades de gestão”, “é financeiramente autónomo e responsável pela sua administração, estando no entanto, sujeito à supervisão dos órgãos dos níveis superiores, no

³⁰ Cf. Apêndice 4 (p. 298).

³¹ Sobre o CNE e o escutismo pode obter-se mais informação em www.cne-escutismo.pt.

³² Baden-Powell (1857 - 1941) foi o fundador do escutismo.

³³ Cf. Art.º 1º dos seus Estatutos (CNE, 1992).

³⁴ Segundo informação dos respetivos Serviços Centrais. Cf. Zeferino (2007).

³⁵ Cf. Art.º 13º dos Estatutos e o art.º 17º do Regulamento Geral do CNE.

âmbito das suas competências”³⁶. No Apêndice 4 (pp. 298 e seguintes) é efetuada uma apresentação mais detalhada do CNE e do Escutismo em geral.

Para a realização do *trabalho de campo* relativo ao *estudo de caso* do CNE foram seguidos os procedimentos previstos no protocolo apresentado atrás (secção 3.4; p. 90).

- 1) Foi contactada a *chefia nacional* do CNE, conforme correspondência de que se apresenta cópia no Apêndice 2 (p. 229), solicitando a autorização e colaboração para o trabalho a desenvolver. Através de telefonema recebeu-se a anuência do Chefe Nacional do CNE para avançar com o trabalho de campo e a indicação dos elementos da *chefia nacional* a contactar para o efeito. Foram agendadas reuniões/entrevistas separadas com os representantes do órgão executivo de nível nacional (informadores chave): o Assistente Nacional, o Secretário Nacional para a Gestão e o Secretário Nacional Pedagógico.
- 2) Na identificação dos *stakeholders* (com os representantes do órgão executivo de nível nacional³⁷) seguiu-se a técnica da “chuva de ideias”³⁸ e tiveram-se em conta algumas das tipologias e técnicas sugeridas na literatura (Clarkson, 1995; Atkinson *et al.*, 1997; Michell *et al.*, 1997; Ackermann e Eden, 2001; Bryson, 2004; Fassin, 2008). Foram identificados representantes tipo das diversas categorias de *stakeholders* que entretanto se iam configurando e obtidos os respetivos contactos. A identificação das diversas categorias de *stakeholders* do CNE foi complementada com a consulta de documentação relativa à associação³⁹. Os resumos das entrevistas realizadas com os elementos da *chefia nacional*, no que respeitam à sua perspetiva de *stakeholder*, constam do Apêndice 3 (p. 237) com os códigos DEX1, DEX2; DEX3 conforme a Tabela 23.
- 3) Nas reuniões/entrevistas havidas com os representantes do órgão executivo a nível nacional, foi efetuado um levantamento da forma como atualmente o CNE presta informação aos seus *stakeholders* sobre o desempenho da organização.
- 4) Com o apoio do CNE foram contactados representantes das principais categorias de *stakeholders* da associação identificadas e agendadas reuniões/entrevistas com estes.

³⁶ Cf. N.º 1 do art.º 18º do Regulamento Geral do CNE; completando o que é dito no art.º 14º dos Estatutos do CNE.

³⁷ Todos com experiência e vivência dentro do CNE de mais de 25 anos, tendo ocupado diversas funções nos níveis local, de núcleo, regional e nacional.

³⁸ A técnica da “chuva de ideias” (em inglês: *brainstorming*) consiste, normalmente no âmbito de um grupo de pessoas, em que cada pessoa avance com ideias soltas sobre o tema ou questão em aberto. As ideias expressas são apontadas e geralmente contribuem para que se gerem novas ideias. No final são eliminadas as ideias com menos interesse, procura-se fazer uma síntese das melhores contribuições e deixá-las para um posterior trabalho mais aprofundado. A autoria da técnica é atribuída a Alex Osborn nos anos 30 do século passado.

³⁹ Disponível em www.cne-escutismo.pt e noutros sítios na *internet* com ligação a partir deste.

4.3. Fontes de evidência utilizadas

No presente estudo de caso as principais fontes de evidência utilizadas foram as entrevistas e os documentos relativos ao CNE e aos seus *stakeholders*.

O facto de o investigador conhecer e possuir vivência no seio da associação em estudo, ou seja, conforme refere Barañano (2004) ser também membro do coletivo estudado, tendo participado na gestão e vida associativa do CNE, permite-lhe com mais facilidade, como se refere em Yin (2003a) e Mason (2002), seleccionar e interpretar as evidências. No seio do CNE o investigador foi escuteiro e depois dirigente até aos dias de hoje, acompanhando a vida associativa e tendo assumido funções diversas, entre outras: Chefe de Unidade, Chefe Regional, Secretário Nacional Financeiro, Secretário Internacional e para as Relações Públicas, Vice-Presidente da Mesa dos Conselhos Nacionais, Secretário Regional para a Formação e Expansão, Formador e Diretor de Formação de dirigentes. Esta situação aproxima-se da “observação participante” referida por Yin (2003a) e pode-se considerar como mais uma fonte de evidência. A fim de evitar a influência do observador, fraqueza apontada por Yin (2003a) a esta fonte de evidência, o investigador procurou manter a necessária distância, nomeadamente aquando da realização de entrevistas e suportar a sua análise essencialmente nas outras fontes de evidência. A relevância do conhecimento e experiência do(s) investigador(es) no contexto da organização estudada é referida em diversos *estudos de caso* de referência, como por exemplo em Sawhill e Williamson (2001).

As entrevistas realizadas seguiram um guião pré-definido, foram gravadas, tomou-se também um conjunto de notas manuscritas sobre cada uma delas, posteriormente efetuou-se um resumo de cada entrevista que consta no Apêndice 3 (p. 237). Estes resumos foram enviados aos entrevistados para verificação e correção, conforme comunicação que se anexa no Apêndice 2 (p. 229). No início do Apêndice 3, na Tabela 23, consta também a listagem das entrevistas, a respetiva codificação, categorização, data e duração.

Os documentos consultados e que serviram de evidência foram diversos, sendo citados ao longo do presente trabalho sempre que se faz referência ao seu uso. No que se refere ao CNE e ao Escutismo as principais fontes de evidência encontram-se disponíveis na *internet* a partir dos sítios www.cne-escutismo.pt e www.scout.org, nas respetivas secções de documentação. Os documentos do CNE consultados foram, entre outros, os estatutos e regulamentos; normas, procedimentos e comunicações internas; protocolos assinados com entidades externas; o Sistema Integrado de Informação Escutista (SIIE); informação institucional divulgada; revistas, livros e manuais de âmbito escutista; Relatórios & Contas de diferentes níveis do CNE. Sobre o escutismo em geral consultaram-se além do sítio na *internet* da Organização Mundial do

Movimento Escutista (OMME)⁴⁰ as *páginas Web* de outras organizações escutistas nacionais e estrangeiras, conforme a Tabela 7. Também foram consultadas as *páginas Web* de delegações Regionais, de Núcleos e Agrupamentos do CNE, cujos contactos e ligações estão disponíveis a partir da *página Web* do CNE.

Tabela 7 - Endereços *Internet* consultados sobre o CNE e o Escutismo.

Entidade	Endereço na <i>Internet</i> ⁴¹
Corpo Nacional de Escutas (CNE)	http://cne-escutismo.pt/
Associação de Guias de Portugal (AGP)	http://www.guiasdeportugal.org/
Associação dos Escoteiros de Portugal (AEP)	http://www.aep.pt
World Organization of the Scout Movement (WOSM)	http://www.scout.org/
Australia - Scouts Australia	http://www.scouts.com.au/
Brasil - União dos Escoteiros do Brasil (UEB)	http://www.escoteiros.org/
Espanha - Movimiento Scout Católico (MSC)	http://msc.scouts-es.net/
Espanha - Asociaciones de Scouts de Espanha (ASDE)	http://www.asde.es/
France - Scouts et Guides de France	http://www.scoutsetguides.fr/
Italia - Associazione Guide e Scout Cattolici Italiani	http://www.agesci.org/
New Zealand - The Scout Association of New Zealand	http://www.scouts.org.nz/
United Kingdom - The Scout Association	http://www.scoutbase.org.uk/
USA - Boy Scouts of America (BSA)	http://www.scouting.org/

No que se refere aos *stakeholders* externos do CNE recorreu-se a documentos das respetivas organizações, referidos no resumo das correspondentes entrevistas.

As fontes de evidência utilizadas serviram para: ajudar a identificar as várias categorias de *stakeholders* do CNE; perceber a necessidade de informação dos diversos *stakeholders* para efeitos de avaliação do desempenho do CNE; perspetivar como responder aos *stakeholders*, em termos de prestação de informação e de modo a satisfazer a referida necessidade. Sempre que possível recorreu-se à comparação de diversas fontes de evidência, efetuando-se a *triangulação de dados* (Yin, 2003a; Vieira *et al.*, 2009). Uma vez que o trabalho efetuado é exploratório, visa explorar a introdução de uma determinada prática de contabilidade, que não está ainda instituída, torna-se difícil conseguir fontes de evidência que por si só patenteiem respostas às questões em investigação. Pelo que a complementaridade de fontes de evidência, com a *triangulação de dados*, torna-se fundamental para a interpretação dos mesmos (Mason, 2002).

⁴⁰ Em inglês: *World Organization of the Scout Movement* (WOSM).

⁴¹ Acedido em 23/11/09.

A partir das fontes de evidência utilizadas e dos procedimentos seguidos procuram-se reunir as características de *fiabilidade de procedimentos*, de *transferabilidade* e de *validade contextual* que garantem a qualidade de um *estudo de caso* (Ryan *et al.*, 2002; Vieira *et al.*, 2009). Assim, para garantir a *fiabilidade de procedimentos*: foi criado um plano de investigação, foi feito um desenho do estudo de caso e foram formuladas questões de investigação. As evidências obtidas e analisadas são apresentadas ou são referidas as fontes. Deste modo procura-se que outro investigador que siga o mesmo caminho chegue a conclusões idênticas. Quanto à *transferabilidade* para outra organização, acredita-se que tratando dados equivalentes e seguindo os mesmos procedimentos se chegue às mesmas conclusões. Há assim a possibilidade dos resultados deste estudo serem observáveis noutros estudos e organizações. Quanto à *validade contextual* ela resulta de um conjunto de procedimentos: recorreu-se a múltiplas fontes de informação, com *triangulação de dados*; utilizaram-se metodologias diferentes para a obtenção das evidências; em diversos momentos do trabalho de campo realizado, procurou-se obter junto da organização e dos seus *stakeholders* algum *feedback* sobre a validade das interpretações a que se chegou.

4.4. Identificação dos *stakeholders*

Como já foi referido na secção 4.2, com o apoio do executivo nacional do CNE, de documentação relativa à associação - estatutos, regulamentos, Relatórios & Contas e outra documentação constante em www.cne-escutismo.pt, foram identificados os principais tipos de *stakeholders* do CNE. Identificaram-se dezasseis categorias principais de *stakeholders*, que se elencam na Tabela 8. Embora a resposta às questões de investigação secundárias seja sintetizada de um modo global na Secção 5.4 (p. 160), no que respeita ao CNE, neste ponto trata-se da resposta à primeira questão de investigação secundária (*Quais os vários tipos de stakeholders da OSFL em estudo?*).

Os pais (ou encarregados de educação) incluem-se nos principais interessados na atividade do CNE. É a eles que em primeira instância cabe a educação dos seus educandos. Recorrem ao apoio do CNE nessa tarefa educativa [cf. n.º 1 do art.º 40 do Estatutos do CNE em CNE (1992) e CNE (2008a)]. Os menores, sem a autorização dos pais ou representantes legais, não podem ingressar no CNE [cf. art.º 10 dos Estatutos em CNE (1992) e alínea c) do n.º 2 do art.º 23 do Regulamento Geral em CNE (1997c)].

As crianças e jovens que ingressam no CNE - os escuteiros - são o motivo e os beneficiários diretos da atividade desta associação. Sem eles esvaziava-se a razão de existir do CNE (cf. art.º 1 e art.º 3 dos Estatutos do CNE) bem como do movimento escutista em geral [cf. art.º I da Constituição da Organização Mundial do Movimento Escutista em CNE (sd)]. As crianças e

jovens aderem livremente ao movimento escutista, com a autorização e incentivo dos pais, e são elas próprias o principal agente da atividade escutista (CNE, 2009).

Tabela 8 - Principais categorias de *stakeholders* do CNE.

Stakeholders do CNE Categorias	Código Atribuído
Pais	PAI
Escuteiros	ESC
Antigos Escuteiros	AES
Igreja Católica	IGR
Agências Governamentais	GOV
Autarquias	AUT
Parceiros	PAR
Patrocinadores	PAT
Beneméritos	BEM
Fornecedores	FOR
Funcionários	FUN
Dirigentes Unidade	DUN
Dirigentes Executivos	DEX
Representantes	REP
Organização Mundial do Escutismo	OME
Congéneres	CON

Os antigos escuteiros, tendo passado pelo movimento, acabam por se manter interessados na atividade da associação, são geralmente observadores atentos da sua evolução, fruto do seu conhecimento e experiência. Estes normalmente mantêm-se disponíveis para apoiar o CNE, tendo em conta a sua experiência escutista anterior, a sua evolução pessoal e a sua capacidade de facilitar recursos. Em ligação com o CNE existe uma associação de antigos escuteiros, denominada Fraternidade de Nuno Álvares⁴².

Uma vez que o CNE foi fundado no âmbito da Igreja Católica⁴³, que se assume estatutariamente como movimento da mesma (cf. art.º 2 dos Estatutos do CNE), que nos seus diversos níveis territoriais se encontra umbilicalmente ligado às paróquias, dioceses, etc., a Igreja Católica⁴⁴ enquanto comunidade e através dos seus representantes é um dos interessados no CNE.

⁴² Cf. www.fna-escutismo.org.

⁴³ Cf. Apêndice 4 (p. 298) e a história do CNE em (CNE, 2008b).

⁴⁴ Sobre a Igreja Católica em Portugal cf. <http://www.ecclesia.pt/>.

O Governo na sua missão de velar pelo “bem comum” do País acaba por estar interessado e ter influência na atividade de associações como o CNE que, por iniciativa dos cidadãos, contribuem para esse “bem comum” (cf. Secção 2.1.2 - pp. 27 e seguintes - sobre as abordagens económicas às OSFL). Através de diversos organismos - Agências Governamentais⁴⁵ - o Governo relaciona-se e faz parcerias com as OSFL. No caso do CNE é o Instituto Português da Juventude⁴⁶ o seu principal interlocutor e parceiro junto do Governo Português. No entanto o CNE tem efetuado parcerias e beneficiado de programas promovidos por outras agências governamentais como, por exemplo, o Instituto de Conservação da Natureza e da Biodiversidade (ICNB)⁴⁷, a Agência Portuguesa do Ambiente (APA)⁴⁸, o Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP)⁴⁹ e outros.

As Autarquias Locais são também um interessado na ação do CNE. Em termos locais os Agrupamentos do CNE são normalmente considerados como uma força relevante do associativismo local, quer pela sua ação específica, quer pelo apoio prestado em ações da comunidade ou de outros parceiros locais. Também porque, contribuindo o escutismo para o desenvolvimento de “cidadãos úteis e válidos”, por vezes os escuteiros ou antigos escuteiros acabam por ser verdadeiros empreendedores em prol do “bem comum” local. Na generalidade das Autarquias Locais portuguesas existem acordos, protocolos e apoios à atividade do CNE local.

O CNE na sua atividade desenvolve um conjunto de parcerias em diversos âmbitos. Os seus interesses são coincidentes, complementares ou permutáveis com os de outras entidades ou organizações. Muitas destas estão consideradas nas categorias de *stakeholders* identificadas. Contudo há organizações que basicamente congregam parceiros em torno de um denominador comum e que visam finalidades de interesse comum aos parceiros e/ou associados. No âmbito do CNE é por exemplo o caso do Conselho Nacional de Juventude (CNJ)⁵⁰, do Conselho Nacional dos Movimentos e Obras (CNMO)⁵¹, da Confederação Portuguesa das Associações de Defesa do Ambiente (CPADA)⁵². Foi este tipo de *stakeholders* do CNE que se procurou considerar na categoria de “parceiros”.

⁴⁵ Opta-se por esta designação por ser a mais utilizada na literatura.

⁴⁶ Cf. www.juventude.gov.pt/portal/ipj.

⁴⁷ Cf. www.icnb.pt.

⁴⁸ Cf. www.apambiente.pt/.

⁴⁹ Cf. www.iefp.pt.

⁵⁰ Cf. www.cnj.pt.

⁵¹ Cf. www.cnmo.org.

⁵² Cf. www.cpada.pt.

Com as empresas as OSFL fazem muitas vezes uma permuta de interesses. As empresas patrocinam as suas atividades ou ações através de donativos em dinheiro, géneros ou serviços, em troca esperam a promoção da empresa ou dos seus produtos nas atividades ou ações da OSFL. No caso do CNE, temos o exemplo do Calendário Escutista que já foi patrocinado por empresas, como a Nestlé⁵³, a Caixa Geral de Depósitos (CGD)⁵⁴ e a TMN - Telecomunicações Móveis Nacionais⁵⁵. Também muitos acampamentos de maior envergadura do CNE, como os Acampamentos Nacionais (ACANAC), os Acampamentos Regionais (ACAREG) e alguns Acampamentos de Agrupamento têm sido patrocinados por diversas empresas.

Ao longo da sua história o CNE tem tido o auxílio generoso de beneméritos que o têm apoiado com donativos em dinheiro, edifícios, terrenos, equipamentos, serviços prestados e outros. Por exemplo se se consultar as Ordens de Serviço Nacionais do CNE (CNE, 2008c), na secção de Justiça e Disciplina/Distinções e Prémios encontram-se um conjunto grande de reconhecimentos e agradecimentos ao apoio benévolo recebido de pessoas ou entidades externas ao CNE. Estes beneméritos apoiam o CNE porque concerteza reconhecem valor ao trabalho desenvolvido pela associação. Em função do seu apoio esperam ver “obra feita” e, também, a “prestação de contas”, face ao apoio prestado e, de um modo geral, acerca da atividade desenvolvida pelo CNE. Estes dados serão concerteza relevantes na concessão de apoios futuros.

Como em qualquer organização, também existem fornecedores no CNE. Aqui existem necessidades esporádicas de fornecimento, relacionadas com atividades ou ações específicas, mas também existem necessidades correntes de fornecimento. Estas estão principalmente relacionadas com:

- a aquisição de uniformes e de outros artigos úteis à prática do escutismo (equipamentos, livros, audiovisuais), distribuídos habitualmente através da sua rede interna de Depósitos de Material e Fardamento (DMF)⁵⁶;
- a angariação dos bens ou serviços necessários ao regular funcionamento das suas estruturas, principalmente nos âmbitos administrativo, financeiro e logístico.

Exemplos destes fornecedores são:

- os de camisas, calças, cintos, emblemas e outras peças do uniforme escutista;
- os de material de acampamento e outro útil às atividades típicas dos escuteiros, como mochilas, tendas, machados e bússolas;
- as gráficas relacionadas com as publicações editadas;
- os bancos e as seguradoras.

⁵³ Cf. www.nestle.pt.

⁵⁴ Cf. www.cgd.pt.

⁵⁵ Cf. www.tmn.pt.

⁵⁶ Cf. www.dmf.cne-escutismo.pt/.

São sobretudo os fornecedores correntes que estão interessados em acompanhar a atividade do CNE, o seu desempenho, a sua gestão, e a sua capacidade de angariação de recursos, especialmente de recursos financeiros.

O CNE embora sendo uma organização assente no voluntariado dos seus membros, dada a sua dimensão e o seu volume de atividade, tem necessidade de recorrer ao apoio de alguns profissionais. Deste modo, a nível nacional mas também regional, há um conjunto de funcionários que, principalmente nos âmbitos administrativo, financeiro e logístico, debaixo da alçada dos órgãos executivos, apoiam a atividade dos dirigentes voluntários⁵⁷. Além de razões de sintonia com os fins da associação⁵⁸, mas também porque se trata da sua principal fonte de sustento, os profissionais do CNE estão naturalmente interessados na evolução e desempenho da associação.

A maioria dos voluntários adultos do CNE são Dirigentes de Unidade. São eles que nos agrupamentos locais trabalham nas diversas Unidades, animando, gerindo e desenvolvendo o trabalho pedagógico que o CNE se propõe realizar⁵⁹. Representam assim, um dos grupos interessados no desempenho desta associação.

Nos vários níveis territoriais do CNE os membros dos órgãos executivos são eleitos por mandatos de três anos. A estes compete representar e gerir a associação no respetivo nível territorial⁶⁰. A avaliação do desempenho da associação interessa-lhes uma vez que lhes é atribuída a responsabilidade de, no respetivo nível, levar a associação a atingir as metas, finalidades e missão.

Nos Conselhos Nacionais do CNE - Conselho Nacional Plenário (CNP) e Conselho Nacional de Representantes (CNR) - são tomadas as grandes decisões deliberativas sobre a vida da associação (cf. art.º 18 e art.º 21 dos Estatutos do CNE)⁶¹. Têm especial relevância os membros do CNR - os designados representantes - pois é a eles que compete decidir as grandes linhas de orientação do CNE e consequentemente avaliar o respetivo desempenho.

⁵⁷ No que respeita aos Serviços Centrais do CNE, que engloba profissionais e voluntários, cf. CNE (2008d).

⁵⁸ Os profissionais do CNE são habitualmente recrutados entre pessoas que foram ou são voluntários na associação.

⁵⁹ Cf. Apêndice 4 (pp. 298 e seguintes).

⁶⁰ Cf. Apêndice 4 (pp. 298 e seguintes) e CNE (1992).

⁶¹ Cf. Apêndice 4 (pp. 298 e seguintes).

A Organização Mundial do Movimento Escutista (OMME)⁶² e as respetivas Regiões - para o caso de Portugal, a Região Europeia do Escutismo - têm por finalidade promover o Movimento Escutista no Mundo, apoiando e perseverando o caráter que lhe é próprio junto das organizações escutistas nacionais. Assim, através da Federação Escutista de Portugal (FEP)⁶³, interessa-lhes o CNE e o seu desempenho.

As congéneres do CNE em Portugal são a Associação dos Escoteiros de Portugal (AEP)⁶⁴ e a Associação das Guias de Portugal (AGP)⁶⁵ que por razões de irmandade, de comparação, de defesa do Escutismo e do Guidismo, estão interessadas na atividade do CNE e no seu desempenho.

Para a generalidade das categorias de *stakeholders* acima referidas, identificaram-se com o apoio do CNE representantes tipo de cada categoria (cf. Tabela 23 apresentada no início do Apêndice 3, p. 237). Para cada um foram seguidos os procedimentos previstos no protocolo apresentado na secção 3.4 (p. 90) nos seus passos cinco a oito e conforme a seguir se especifica:

- 5) Foram inquiridos através de entrevista - conforme previsto na secção 3.3, p. 86 - sobre: quais os critérios com que avaliam o desempenho do CNE; quais os principais indicadores para avaliarem a associação - os que utilizam e os que gostariam de utilizar -; qual a informação relevante para as suas decisões, a curto prazo, a médio e longo prazo - a que já recebem e a que gostariam de receber. O resumo das entrevistas realizadas consta no Apêndice 3 (p. 237).
- 6) Após o tratamento de cada entrevista o respetivo documento foi enviado por correio eletrónico ao entrevistado, seguindo em conjunto um documento com uma síntese enriquecida das respostas dos outros entrevistados, para comparação e reflexão. Solicitou-se e obteve-se a emissão de comentários e de correções ao texto da correspondente entrevista⁶⁶.
- 7) Com base nas entrevistas realizadas e em documentação complementar, foram elaboradas grelhas e esquemas de síntese, procurando interpretar e refletir sobre as respostas das entrevistas (cf. Secção 4.5 e Secção 4.6, pp. 109 e 119, respetivamente). Para tal e afim de melhor validar as respostas às questões de investigação inicialmente colocadas, os dados das entrevistas são confrontadas e complementadas com outras informações.

⁶² Em inglês: *World Organization of the Scout Movement* (WOSM). Cf. www.scout.org e Apêndice 4 (p. 362 e seguintes).

⁶³ Cf. www.fep-portugal.org e Estatutos da FEP (CNE, 1982).

⁶⁴ Cf. www.aep.pt.

⁶⁵ Cf. www.guiasdeportugal.org.

⁶⁶ Cf. Apêndice 2 (p. 229 e seguintes).

- 8) Tendo em conta as sínteses a que se chegou, colocando-as em confronto com a literatura, é averiguada a possibilidade de unidade ou ligação entre as perspetivas de avaliação do desempenho do CNE pelos seus diversos *stakeholders*. Projetou-se um modelo de informação a prestar pelo CNE, que sirva em conjunto os seus diversos *stakeholders* e responda às necessidades detetadas (cuja proposta se apresenta no Capítulo 5).

Na secção seguinte apresenta-se uma síntese e análise das respostas obtidas, elaborada a partir das entrevistas realizadas e em triangulação com outras fontes de evidência, recolhidas a partir da consulta de diversos documentos e da observação do investigador.

4.5. Necessidades de informação dos *stakeholders*

Com o trabalho de campo realizado, ou seja, com as entrevistas, com a observação de diversa documentação, a que se juntou a experiência e conhecimento do CNE por parte do investigador, procurou-se identificar as necessidades de informação para a avaliação do desempenho do CNE por parte dos seus *stakeholders*.

Para os diversos tipos ou categorias de *stakeholders* identificados, tentou-se perceber a necessidade de informação e a sua razão de ser (Tabela 9). Isto para depois se analisar o como responder a esta necessidade, ou seja, o como prestar informação que satisfaça os diversos interessados na organização. Esta síntese é a base para a resposta às questões de investigação 2 a 4.

A atual prestação de informação do CNE aos seus *stakeholders* sobre o seu desempenho é tipicamente efetuada através de cinco vias⁶⁷:

- Relatórios de gestão emitidos pelos órgãos executivos dos diferentes níveis territoriais, geralmente apresentados em confronto com os correspondentes “planos e orçamentos”; estes são aprovados pelos respetivos órgãos deliberativos e geralmente distribuídos a alguns dos interessados na organização (ao respetivo nível territorial);
- Informação institucional divulgada de diversos modos: nos sítios da *internet* da associação; pela via de folhetos e publicações; através de apresentações públicas; inserida em circulares ou outra correspondência, sendo algumas destas afixadas em “placards” nas sedes dos Agrupamentos; através de dados fornecidos à imprensa;

⁶⁷ Em Kearns (1994, 1996) e Ebrahim (2003a) são também tipificadas as vias de prestação de informação aos *stakeholders*.

- Meios de comunicação social da própria associação: a revista oficial - a Flor-de-lis - recebida pela generalidade dos *stakeholders* do CNE; as outras revistas, jornais e “*newsletters*”, emitidas a diferentes níveis e divulgadas através de “listas de distribuição” aos interessados;
- Dados transmitidos através de conversas e reuniões formais ou informais;
- Informação a pedido do respetivo *stakeholder*, geralmente solicitada através de um modelo padrão, por inquérito pré-estabelecido ou de outra forma.

Esta prestação de informação não está estruturada ou normalizada, no sentido de com intencionalidade, servir para a avaliação do desempenho do CNE. A informação que aparece mais estruturada e normalizada é a de índole financeira. Surge também com algum arrumo, utilização e divulgação, a informação que resulta dos denominados “censos” - dados anuais sobre o efetivo e atividades da associação - e da “base de dados” que atualmente lhe serve de suporte - o Sistema Integrado de Informação Escutista (SIIE).

Este ponto de situação sobre a atual prestação de informação aos *stakeholders* do CNE, previsto no ponto 3 do plano de procedimentos para o trabalho de campo do protocolo de estudo de caso, tem como fontes: informações prestadas por elementos dos Serviços Centrais e da Junta Central do CNE; análise às respostas a questão sobre “a informação já recebida” colocada nas entrevistas realizadas; a observação da prática da associação e informação existente na página *internet* do CNE.

Constata-se que no CNE, tal como nas OSFL em geral, não existe experiência e cultura de divulgação de informação, envolvendo indicadores financeiros e não financeiros, prestando-se informação sobre o desempenho da organização aos *stakeholders*. Esta situação leva a que surjam dificuldades quando se procura responder a este tipo de questões. Pelo que face à novidade, as respostas obtidas nas entrevistas realizadas nem sempre são concisas e objetivas, resultam em muitos casos de uma primeira reflexão e abordagem à problemática em estudo.

Esta situação era previsível, tratando-se de um estudo de caso exploratório, onde se aborda uma problemática nova. Aliás, esta foi uma das razões pelas quais se optou por realizar entrevistas, meio que possibilita a interação entre entrevistado(s) e entrevistador, e o esclarecimento de dúvidas.

Em consequência a análise das entrevistas dificilmente se consegue fazer de forma direta através de uma pura “análise literal”. Tratando-se de uma problemática nova deve-se recorrer mais à “análise interpretativa” e à “análise reflexiva”, como sugere Mason (2002), e utilizar a triangulação de fontes.

Num contexto de novidade, os diversos entrevistados utilizam códigos e raciocínios diferentes para expressar idênticas ideias. Pelo que se torna difícil definir “palavras-chave” que possam ser utilizadas na análise destas entrevistas, nomeadamente utilizando *softwares* informáticos próprios, como os denominados “CAQDAS packages”⁶⁸. Assim sendo, após uma análise “custo-benefício”, optou-se por não recorrer a este tipo de apoio.

O facto de o investigador conhecer e ter experiência na associação em estudo, facilitou a interpretação e análise das diversas evidências, para se chegar a conclusões e respostas às questões de investigação.

Tendo por base as entrevistas realizadas⁶⁹, bem como outra documentação sobre o CNE e os *stakeholders* entrevistados, procurou-se sintetizar a informação acerca da necessidade de informação para a tomada de decisão e avaliação do desempenho por parte dos *stakeholders* na Tabela 9.

Refira-se que as evidências recolhidas a partir dos sítios na *internet* referenciados resultam da leitura e conjugação de informação diversa contida nesses sítios. Crê-se que, após uma leitura atenta da informação contida nos sítios da *internet* e dos resumos das entrevistas realizadas, qualquer pessoa chegaria a conclusões idênticas. A síntese apresentada resulta de uma observação de conjunto, daí não se entrar em pormenores na referência da documentação observada e analisada.

Tabela 9 - Síntese sobre a necessidade de informação para a tomada de decisão e avaliação do desempenho por parte dos *stakeholders* do CNE.

Stakeholder e Fontes	Necessidade de informação (para a tomada de decisão e avaliação do desempenho)	
	Qual? (informação sobre:)	Porquê?
Pais Entrevistas (PAI1 + PAI2); www.cne-escutismo.pt	Finalidades e valores do Escutismo e do CNE.	Para decidir sobre a inscrição.
	Resultados educativos anteriormente atingidos.	Idem
	Qualidade do escutismo no Agrupamento local.	Idem
	Planos e programas das atividades e reuniões.	Para organização pessoal.
	Necessidades com que deve ou pode contribuir.	Idem
	Enquadramento do processo e da ação face ao seu educando.	Para avaliação do desempenho da organização face ao seu educando.

⁶⁸ Computer-Assisted Qualitative Data Analysis Software (CAQDAS).

⁶⁹ Cf. Apêndice 3 (p. 237) e a Tabela 23.

	Prestação e resultados do seu educando e da Unidade.	Idem e para decidir da continuidade.
Escuteiros Entrevista ESC1; www.cne-escutismo.pt	Finalidades e valores do Escutismo e do CNE.	Para decidir sobre a inscrição e servir de referência sobre o caminho a seguir como escuteiro.
	Atividades típicas, organização e espírito escutistas (e do CNE).	Para decidir sobre a inscrição, integrar-se e ter uma participação ativa.
	Referências e exemplos, sobre o impacto e utilidade do escutismo, nas pessoas e na sociedade.	Para decidir sobre a inscrição, servir de referência e gerar motivação.
	Dados sobre a dimensão, ação e organização do escutismo, em termos locais, regionais, nacionais e internacionais.	Para em conjunto com os seus pares poder utilizar e beneficiar da organização, inclusive à escala mundial.
	Planos e programas das atividades e reuniões.	Para organização pessoal e em Unidade. Como elemento de motivação para o progresso pessoal
	Quadro de Progresso Pessoal - dados da sua Unidade e referências aos níveis regional e nacional.	Para organização pessoal e em Unidade. Como elemento de motivação para o progresso pessoal.
	Dados e comparações do "previsto" e do "real", em termos de necessidades e de recursos, ao nível da Unidade em que se está integrado, para atividades específicas e para a ação geral num período em análise.	Como elemento para a tomada de decisão no seio dos órgãos da Unidade.
Antigos Escuteiros Entrevistas (AES1 + AES2); www.cne-escutismo.pt + www.fna-escutismo.org	Resultados de inquéritos de avaliação de atividades ou outras, realizados junto dos participantes.	Como elemento para a tomada de decisão no seio dos órgãos da Unidade ou a outro nível a que tenha direito.
	Dados atuais sobre a atividade e impacto do CNE - ao nível do respetivo Agrupamento de origem e da associação no seu todo - e do Escutismo em geral.	Para continuar informado e poder ponderar futuras colaborações.
	Informações sobre atividades, fontes de informação, redes de comunicação, entre antigos escuteiros e do escutismo em geral.	Idem e para “manter vivo” o espírito e a fraternidade escutistas.
Igreja Católica Entrevista IGR1; www.cne-escutismo.pt ; Conferência Episcopal Portuguesa (1995).	Dados concretos sobre as ações e necessidades do CNE, em que seja solicitada a colaboração ou participação.	Para prestar apoio e colaboração em conformidade com as necessidades e contexto.
	Sobre o cumprimento pelo CNE, nos diferentes níveis e órgãos, da missão e finalidades a que se propõe. A fidelidade e cumprimento dos respetivos regulamentos e estatutos.	Para acompanhar a vida do CNE e atuar, sempre que se revele necessário apoiar ou corrigir desvios..
	Dados genéricos sobre a ação e atividades desenvolvidas na respetiva zona pastoral. No que respeita a recursos, processos e resultados.	Idem
	A credibilidade e formação dos dirigentes para os cargos que desempenham ou para os quais foram escolhidos.	Idem

	Planos ou factos relevantes que possam marcar a vida ou evolução do CNE na respetiva zona pastoral.	Idem
<u>Agências Govern.</u> Entrevista GOV1; www.cne-escutismo.pt + www.ipj.pt	A missão e finalidades da associação. A atividade desenvolvida, em género, quantidade e n.º de pessoas envolvidas. A sua contribuição para a sociedade e "bem comum".	Para avaliar da sintonia entre o CNE e a missão/finalidades da agência governamental, ou com os programas que são o motivo do relacionamento/parceria. Para poder legislar ou propor legislação envolvendo a associação (ou as atividades que desenvolve).
	Sobre a capacidade habitual de execução da associação face aos projetos e atividades que se propõe desenvolver. A estabilidade e continuidade governativa interna.	Para avaliar o risco e decidir em conformidade. Para eventualmente se estudarem hipóteses de apoio ou de trabalho conjunto.
	O histórico de projetos ou parcerias com a agência, no que respeita ao respetivo cumprimento e impacto na sociedade.	Idem e para avaliação do trabalho conjunto realizado.
	As candidaturas ou projetos em curso e a sua sintonia - em termos de objetivos a atingir, execução e prestação de contas - com as regras dos Programas Governamentais a que respeitam.	Para avaliar a execução e garantir conformidade com as regras estabelecidas.
<u>Autarquias</u> Entrevista AUT1; www.cne-escutismo.pt + www.dgaa.pt	A missão e finalidades da associação. A atividade desenvolvida, em género, quantidade e n.º de pessoas envolvidas. A sua contribuição para a comunidade local e "bem comum".	Para aferir sobre o impacto e contribuição do CNE para a comunidade local. Para se estudarem e decidirem apoios. Para avaliar da sintonia entre o CNE e os programas que são o motivo do relacionamento/parceria. Para poder legislar ou propor legislação envolvendo a associação (ou as atividades que esta desenvolve).
	Sobre a capacidade habitual de execução da associação face aos projetos e atividades que se propõe desenvolver. A estabilidade e continuidade governativa interna.	Para avaliar o risco e decidir em conformidade. Para se estudarem hipóteses de apoio ou de trabalho conjunto.
	O histórico de projetos ou parcerias com a autarquia (Junta de Freguesia e/ou Câmara Municipal), no que respeita ao respetivo cumprimento e impacto na comunidade local.	Idem e para avaliação do trabalho conjunto realizado.
<u>Parceiros</u> Entrevista PAR1; www.cne-escutismo.pt Amalvy (2008).	A missão, valores e finalidades da associação. A atividade desenvolvida, em género, quantidade e n.º de pessoas envolvidas. A sua contribuição para a comunidade e "bem comum". A imagem e opinião pública sobre o CNE e sobre o Escutismo.	Para avaliar da sintonia entre o CNE e a missão/finalidades da instituição parceira, e/ou com os programas abrangidos pelo relacionamento/parceria. Para decidir sobre avançar ou não com a parceria/colaboração.
	Sobre a participação, envolvimento e colaboração do CNE, junto da comunidade e com diversas instituições. O impacto e resultados de parcerias ou colaborações anteriores.	Para decidir sobre avançar ou não com a parceria/colaboração.

	Sobre a capacidade habitual de execução da associação face aos projetos e atividades que se propõe desenvolver. A estabilidade e continuidade governativa interna.	Para avaliar o risco e decidir em conformidade. Para se estudarem hipóteses de apoio ou de trabalho conjunto.
	As parcerias ou projetos comuns em curso, no que respeita à sua sintonia - em termos de objetivos a atingir, execução e prestação de contas - com as regras contratadas ou acordadas.	Para avaliar a execução e garantir conformidade com as regras estabelecidas.
Patrocinadores Entrevista PAT1; www.cne-escutismo.pt Amalvy (2008).	A missão, valores e finalidades da associação. A atividade desenvolvida, em género, quantidade e n.º de pessoas envolvidas. A sua contribuição e impacto junto da comunidade. A imagem e opinião do público acerca do CNE e do Escutismo.	Para avaliar da sintonia entre o CNE, os objetivos do patrocinador e os objetivos da ação promocional a desenvolver com o CNE. Para ponderar e decidir sobre a concretização ou não do patrocínio.
	Sobre a capacidade habitual de execução da associação face aos projetos e atividades que se propõe desenvolver. A estabilidade e continuidade governativa interna.	Para avaliar o risco e decidir em conformidade.
	Dados relativos às parcerias ou atividades patrocinadas, no que concerne os objetivos a serem atingidos, a execução e a prestação de contas.	Para avaliar a relação "custo"/"benefício" e a comparação do "previsto" com o "real". Para decidir acerca do atual e/ou futuros patrocínios.
Beneméritos www.cne-escutismo.pt ; Amalvy (2008).	A missão, valores e finalidades da associação. A atividade desenvolvida, em género, quantidade e n.º de pessoas envolvidas. A sua contribuição e impacto junto da sociedade. A imagem e opinião pública sobre o CNE e o sobre o Escutismo.	Para se avaliar a sintonia entre o CNE, os valores defendidos pelo benemérito e os resultados esperados com a ação apoiada. Para ponderar e decidir sobre a concretização ou não do apoio/donativo.
	Sobre a capacidade habitual de execução da associação (e dos seus dirigentes) face aos projetos e atividades que se propõe desenvolver. A estabilidade e continuidade governativa interna. O histórico com outros beneméritos e a sua opinião.	Para avaliar o risco e decidir em conformidade.
	Dados relativos às parcerias ou atividades apoiadas, no que concerne os objetivos a serem atingidos, a execução e a prestação de contas. Informação sobre a divulgação e agradecimento público dado ao facto pelo CNE.	Para decidir acerca do atual e eventuais futuros apoios.
Fornecedores Entrevistas (FOR1 + FOR2 + FOR3 + FOR4); www.cne-escutismo.pt	A missão e finalidades da associação. A atividade desenvolvida, em género, quantidade e n.º de pessoas envolvidas. A continuidade da sua atividade. A sua contribuição para a sociedade.	Para se avaliar a sintonia entre o CNE e os fornecimentos a efetuar. Para ponderar e decidir sobre avançar ou não com o negócio ou ação de fornecimento. (Análise feita para os fornecedores correntes que geralmente vendem a crédito).

	O histórico de cumprimento pela associação (e pelos seus dirigentes) dos compromissos assumidos. A estabilidade governativa interna. O histórico com outros fornecedores e sua opinião. O prestígio da associação, dos seus dirigentes e das instituições que a suportam.	Para avaliar o risco e decidir em conformidade.
	O património do CNE e a sua capacidade de angariação de fundos.	Idem
	A estrutura organizativa do CNE. A sua implantação territorial. O seu efetivo. A rede de implantações locais. O potencial de ligação e de extensão às famílias dos escuteiros.	Para a tomada de decisão inicial e de extensão da ação comercial com o CNE.
	Dados relativos aos recursos fornecidos. A satisfação do CNE e o seu potencial como cliente.	Idem
<u>Funcionários</u> Entrevistas (FUN1 + FUN2); www.cne-escutismo.pt ; CNE (1992); CNE (1997c)	A missão, valores, visão e finalidades do CNE. A estratégia, objetivos, planos e orçamentos que envolvem o seu nível de atuação e de responsabilidade.	Para a ponderação da decisão inicial de aceitação da função. Como informações úteis e orientadoras para as decisões a tomar no âmbito do desempenho da respetiva função.
	Os resultados das avaliações de atividades e ações onde estiveram envolvidos ou onde desempenharam tarefas.	Como indicadores do desempenho da organização, ao nível das ações onde se esteve envolvido. Como elemento de autoavaliação. Como informações para a melhoria de ações futuras.
	A análise de desvios entre o "real" e o "previsto" - no que respeita a recursos, processos e resultados - nas atividades e ações do seu nível de atuação e de responsabilidade.	Idem e como elemento de controlo interno.
	Os recursos existentes - humanos, materiais, financeiros, técnicos - e a capacidade de angariação de recursos por parte do CNE. O nível de independência face a terceiros ou o nível de autonomia dos recursos próprios.	Para avaliar a continuidade e capacidade da organização. Para a tomada de decisão no âmbito da respetiva função.
<u>Dirigentes Unidade</u> Entrevista DUN1; www.cne-escutismo.pt ; CNE (1992); CNE (1997c); Baden-Powell (1976).	A missão, valores, visão e finalidades do CNE. A metodologia e espírito escutistas. Os regulamentos e orientações internas em vigor. A estratégia geral da associação. Os objetivos, planos e orçamentos ao nível do Agrupamento.	Para a toma de decisões, a gestão da Unidade e a participação na gestão do Agrupamento.
	Dados externos ao CNE relativos à infância e juventude ou com implicação na mesma e na ação do CNE (principalmente ao nível local).	Idem

	Os recursos existentes - humanos, materiais, financeiros, técnicos - internos ao CNE e as fontes externas de angariação de recursos por parte do CNE. Dados sociais, económicos e religiosos relativos à respetiva Unidade, Agrupamento e área geográfica de influência.	Idem
	Os resultados das avaliações de atividades e ações onde estiveram envolvidos.	Como indicadores do desempenho da organização, principalmente ao nível local. Como elementos de autoavaliação. Como dados para a correção e melhoria de ações futuras.
	Análise dos desvios entre o "real", o "previsto", "médias regionais ou nacionais" e "padrões de referência" - no que respeita a recursos, processos e resultados - nas atividades e ações ao seu nível de atuação e de responsabilidade.	Idem e como elementos de controlo interno, avaliação e prestação de contas.
	Dados sobre o impacto educativo do Escutismo, nos jovens que são ou foram escuteiros e na sociedade em geral, a curto, médio e longo prazo; a nível local, regional, nacional e mundial.	Como indicadores do desempenho da organização. Como elementos de autoavaliação e motivação. Como dados para a melhoria de ações futuras.
	Sobre a oferta de formação de dirigentes e respetiva avaliação de desempenho. Sobre a fraternidade e reconhecimento interno do trabalho dos dirigentes (voluntários). Sobre a possibilidade de mobilidade na estrutura e ao serviço (voluntário) da organização. Sobre o reconhecimento social, a imagem e prestígio, do Escutismo, do CNE e particularmente do Chefe de Escuteiros.	Para se decidir sobre a continuidade e mobilidade na estrutura da organização (enquanto voluntário).
Dirigentes Executivos Entrevistas (DEX1 + DEX2 + DEX3 + DEX4); www.cne-escutismo.pt ; CNE (1992); CNE (1997c); Francisco (2005).	A missão, valores, visão e finalidades do CNE. A estratégia, regulamentos, objetivos, planos e orçamentos que envolvem o seu nível de atuação e de responsabilidade.	Para afinar critérios e tomar decisões, na gestão do respetivo cargo e da equipa executiva onde se integra.
	Os recursos existentes - humanos, materiais, financeiros, técnicos - e as fontes para a angariação de recursos por parte do CNE. O nível de independência face a terceiros ou o nível de autonomia dos recursos próprios.	Idem
	Dados externos ao CNE relativos à infância e juventude ou com implicação na mesma e na ação do CNE.	Idem

	Análise dos desvios entre o "real" e o "previsto" - no que respeita a recursos, processos e resultados - nas atividades e ações ao seu nível de atuação e de responsabilidade. Alinhamento da ação com a estratégia.	Como indicadores do desempenho da organização. Como elementos de autoavaliação e de melhoria. Como elementos de controlo interno, bem como para prestação de contas e avaliação no respetivo nível de responsabilidade.
	Dados internos e externos relevantes para a gestão associativa, no que respeita à rotina das operações, e à inovação e renovação que a evolução dos tempos impõe. Nomeadamente, sobre: - a aplicação do método escutista (renovação da ação pedagógica); - o recrutamento, formação, acompanhamento, avaliação e reconhecimento dos adultos voluntários; - a recolha, agregação, integração, tratamento e análise de dados internos (de cariz administrativo e financeiro); - as infraestruturas e equipamentos de apoio; - a aquisição, distribuição e venda de uniformes e outros artigos úteis ao escutismo; - a representação, parcerias, promoção e imagem, do CNE e do Escutismo; - a comunicação interna e a ação editorial; - a angariação de fundos e as respetivas gestão e prestação de contas.	Idem
	Dados sobre o impacto educativo do Escutismo, nos jovens que são ou foram escuteiros e na sociedade em geral. A curto, a médio e a longo prazo. Aos níveis local, regional, nacional e mundial. Exemplos e referências de casos concretos.	Como indicadores do desempenho da organização. Como elementos para autoavaliação, bem como para a decisão de medidas corretivas e de melhoria.
	A missão, valores, visão e finalidades do CNE. A estratégia, regulamentos, objetivos, planos e orçamentos, anteriormente aprovados ou a aprovar, que envolvem o seu âmbito de responsabilidade e decisão.	Para afinar critérios e tomar decisões deliberativas que afetam todo o CNE (ou somente o âmbito regional de forem tomadas em Conselho Regional). Estas decisões serão essencialmente de âmbito estratégico e tático.
Representantes Entrevista REP1; www.cne-escutismo.pt CNE (1992); CNE (1997c).	Os recursos existentes - humanos, materiais, financeiros, técnicos - e as fontes para a angariação de recursos por parte do CNE. O nível de independência face a terceiros ou de autonomia dos recursos próprios.	Idem
	Dados externos ao CNE relativos à infância e juventude ou com implicação na mesma e na ação do CNE.	Idem
	Dados relativos à atividade do CNE e aos resultados atingidos (a curto, a médio e a longo prazo).	Idem

	<p>Análise dos desvios entre o "real" e o "previsto" - no que respeita a recursos, processos e resultados - nas atividades e ações ao respetivo nível de responsabilidade. Idem entre a "deliberação tomada" e a respetiva "realização/execução". O alinhamento da ação com a estratégia.</p>	<p>Como indicadores do desempenho da organização. Como elementos de avaliação, correção e melhoria das decisões tomadas. Como elementos de avaliação do órgão executivo ao respetivo nível de territorial.</p>
	<p>Dados sobre o impacto educativo do Escutismo, nos jovens que são ou foram escuteiros e na sociedade em geral. A curto, a médio e a longo prazo. Aos níveis local, regional, nacional e mundial.</p>	<p>Como indicadores do desempenho da organização. Como elementos de avaliação, correção e melhoria das decisões tomadas.</p>
<p>Org. Mundial do Escutismo</p> <p>Entrevista OME1; www.cne-escutismo.pt + www.scout.org</p>	<p>A missão, valores, visão e finalidades específicas do CNE. Os estatutos, regulamentos, estratégia, objetivos, planos e principais ações que possam marcar o evoluir da associação.</p>	<p>Para avaliar da conformidade do evoluir da associação com os princípios e normas da Organização Mundial do Movimento Escutista (OMME). A fim de se verificar necessário propor medidas corretivas.</p>
	<p>Dados relativos à atividade do CNE e aos resultados atingidos (a curto, a médio e a longo prazo).</p>	<p>Idem; também para acompanhar a atividade do CNE; para em conjunto com os dados de outras associações nacionais se avaliar a evolução do escutismo, Europeu e Mundial, e em consequência se tomarem decisões.</p>
	<p>Dados relativos à atividade de outras organizações escutistas nacionais e respetivos resultados, comparados com os do CNE.</p>	<p>Idem</p>
	<p>Sobre a participação e colaboração do CNE em eventos, órgãos e equipas de trabalho promovidas pela Organização Mundial do Movimento Escutista (OMME). Sobre a intervenção e relacionamento da associação no seio da OMME.</p>	<p>Para avaliar a dinâmica, capacidade de intervenção e participação do CNE em termos da OMME. Para que, em consequência, se tomem decisões que envolvam o CNE.</p>
	<p>Dados sobre a mobilidade e dimensão internacional do CNE. Quanto à realização e participação em atividades no estrangeiro. Quanto à utilização de redes internacionais de centros e parques escutistas.</p> <p>Quanto ao acolhimento de escuteiros estrangeiros.</p> <p>Quanto ao convite a escuteiros estrangeiros para atividades nacionais.</p> <p>Quanto à capacidade e qualidade da rede de centros e parques escutistas nacionais.</p>	<p>Para se tomarem decisões em termos da mobilidade e atividades internacionais de escuteiros que tenham em conta o CNE.</p>
<p>Congéneres</p> <p>www.cne-escutismo.pt + www.escoteiros.pt + www.guiasdeportugal.org +</p>	<p>A missão, valores, visão e finalidades específicas do CNE.</p> <p>Os estatutos, regulamentos, estratégia, objetivos, planos e principais ações que possam marcar o evoluir da associação.</p> <p>Dados relativos à atividade do CNE e aos resultados atingidos (a curto, a médio e a longo prazo).</p>	<p>Para afinar critérios de parte a parte; para averiguar da conformidade do CNE com o espírito, método e valores do Escutismo.</p> <p>Idem; para efeito de análise comparativa e de decisões consequentes.</p>

www.scout.org + www.wagggsworld.org	Sobre a capacidade habitual de execução da associação face aos projetos e atividades que se propõe desenvolver. A estabilidade e continuidade governativa interna.	Para a congénere avaliar o impacto de decisões ou ações do CNE na sua imagem e atividade. Para se avaliar e decidir sobre projetos e ações que envolvam ambas as partes.
	O histórico de projetos, parcerias e participações em comum; no que respeita ao cumprimento dos compromissos assumidos, ao relacionamento comum, aos meios consumidos e aos resultados atingidos.	Idem

Fonte: Elaboração do autor com base nas entrevistas realizadas e outra documentação disponível sobre o CNE e os seus *stakeholders*.

Em consequência do trabalho de análise e síntese acima apresentado, e na sua continuidade, apresentam-se em seguida algumas ilações tendo em conta a revisão de literatura realizada, nomeadamente sobre a *teoria dos stakeholders*, a *avaliação do desempenho* e a *prestação de informação*.

4.6. Caracterização dos *stakeholders*

Para melhor se identificarem os *stakeholders* do CNE e as respetivas necessidades de informação, confrontaram-se os dados obtidos no trabalho de campo com a literatura. Para o que, tendo em consideração as diversas categorias de *stakeholders* identificadas para o CNE, com o intuito de responder às questões de investigação continuou-se a seguir o protocolo elaborado para o estudo de caso (passo 8). Assim, tendo em consideração a revisão de literatura efetuada, procurou-se identificar o posicionamento dos *stakeholders* do CNE face às seguintes questões:

Quanto ao interesse sobre o CNE

- Quais os principais interesses dos *stakeholders* sobre o CNE e vice-versa? (Tabela 10).
- Qual o objeto da troca, o “deve e haver”, o “dar e receber”, entre as partes? (Tabela 11).

Quanto ao relacionamento com o CNE

- Qual o grau de necessidade e de dependência entre as partes? Quem são os *stakeholders principais* e os *stakeholders secundários*? (Tabela 12).
- Quais os contributos e expectativas face ao CNE? Quais os *stakeholders* que se relacionam mais ao nível dos objetivos primários, estratégicos ou de contexto da organização? Quais os *stakeholders* que se relacionam mais ao nível dos objetivos secundários, operacionais/táticos ou de processo da organização? (Tabela 13).
- Qual a influência dos *stakeholders* sobre o CNE, em termos de poder, de legitimidade e de necessidade? (Tabela 14).

- Qual o interesse *versus* poder de cada *stakeholder* face ao CNE? (Tabela 15).

Quanto ao enquadramento com o processo do CNE

- Qual o principal foco de interesse dos *stakeholders* face ao processo da organização? (Tabela 16).
- Qual o enquadramento dos diversos *stakeholders* face ao processo da organização? (Figura 7).

Quanto ao interesse de informação sobre o CNE

- Qual a necessidade e a capacidade de acesso à informação, para a avaliação do desempenho e tomada de decisão face ao CNE? (Tabela 17).
- Qual o tipo de informação que os *stakeholders* privilegiam para a avaliação do desempenho e tomada de decisão face ao CNE? (Tabela 18).
- Qual o género de informação que se privilegia para a avaliação do desempenho do CNE? (Figura 8).

Procura-se com as respostas a estas questões aprofundar a classificação e caracterização dos *stakeholders* do CNE recorrendo às dimensões / classificações habitualmente utilizadas na literatura. Estas questões resultam da busca de resposta às duas primeiras questões de investigação secundárias. Os primeiros três grupos de questões especificam a primeira questão de investigação secundária e o último grupo especifica a segunda questão de investigação secundária. Por comparação e de modo indutivo, como sugerido por Lakatos e Marconi (1991) e Barañano (2004), vai-se do particular para o geral, partindo de questões mais pormenorizadas, busca-se a generalização necessária para a resposta às questões de investigação.

Começa-se por introduzir a primeira questão:

Quais os principais interesses dos *stakeholders* sobre o CNE e vice-versa?

Com esta questão procura-se a identificação dos principais interesses de parte a parte, entre o CNE os respetivos *stakeholders*. Deste modo, as respostas sintetizadas na Tabela 10 procuram explicar a relação entre o CNE os seus principais *stakeholders*.

Tabela 10 - Principais interesses dos *stakeholders* sobre o CNE e do CNE sobre os *stakeholders*.

Categoria Stakeholder	Principais interesses do stakeholder sobre o CNE	Principais interesses do CNE sobre o stakeholder
Pais	Educação/formação do(s) filho(s)	Recrutamento e acompanhamento
Escuteiros	Actividades e formação escutista	Satisfação e progresso do escuteiro
Antigos Escuteiros	Formação e pedagogia escutistas	Apoio, testemunho e divulgação
Igreja Católica	Espaço de evangelização	Apoio e enquadramento institucional
Agências Governamentais	Promoção do "bem comum"	Apoio e enquadramento institucional
Autarquias	Desenvolvimento local	Apoio e enquadramento local
Parceiros	Projectos e interesses conjuntos	Projectos e interesses conjuntos
Patrocinadores	Associação de imagem e promoções	Angariação de recursos
Beneméritos	Missão do CNE e ligação de imagem	Angariação de recursos
Fornecedores	Económico e de rendibilidade	Ang. recursos (produtos, serviços e equip.)
Funcionários	Operacional e de sustento pessoal	Apoio nas operações (e ang. recursos)
Dirigentes Unidade	Pedag., operac. e de realização pessoal	Apoio nas operações e ang. recursos
Dirigentes Executivos	Executivo, operac. e de realiz. pessoal	Apoio na gestão associativa
Representantes	Boa gestão e cumprimento da missão	Conhec. do CNE e visão estratégica
Org. Mundial Esc.	Boa gestão e cumprimento da missão	Apoio e enquadramento internacional
Congéneres	Cooperação e cumprimento da missão	Cooperação e cumprimento da missão

Fonte: Elaboração do autor com base em Clarkson (1995), nas entrevistas realizadas e outra documentação disponível sobre o CNE e os seus stakeholders.

Mas levanta-se uma segunda questão:

Qual o objeto da troca, o “deve e haver”, o “dar e receber”, entre as partes?

Tendo em conta o trabalho desenvolvido por Nickols (2002), numa adaptação ao caso em estudo, procurou averiguar-se sobre qual o objeto da troca entre as partes, qual a permuta de interesses, o que é que o *stakeholder* dá ao CNE e o que recebe em troca. Esta análise permitiu a elaboração da Tabela 11.

Esta tabela pretende sintetizar as contrapartidas entre as partes, o que se dá em troca por aquilo que se recebe. Como se vê a “moeda de troca” em muitos casos está longe de ter um cariz financeiro ou sequer tangível.

Tabela 11 - "Deve e Haver" entre o CNE e os seus *stakeholders*.

Categoria de Stakeholder	Dá ao CNE	Recebe do CNE
Pais	Quotização e pequenos serviços/apoios	Apoio na formação/educação dos filhos
Escuteiros	O seu tempo e empenho	Activ. agradáveis, formação e amigos
Antigos Escuteiros	Apoio, influência externa, testemunho	Fraternidade e irmandade
Igreja Católica	Enquadr. instituc., apoio relig. (e material)	Espaço de Evangelização
Agências Governamentais	Subsídios, legislação e enquadr. instituc.	Contribuição para o "bem comum"
Autarquias	Apoios e enquadramento local	Contribuição para o "bem comum" local
Parceiros	Solidariedade e cooperação	Solidariedade e cooperação
Patrocinadores	Apoios financeiros, materiais e serviços	Associação de imagem, rede associativa
Beneméritos	Apoios financeiros, materiais e serviços	Assoc. de imagem, serv. prestado à socied.
Fornecedores	Forn. recursos - produtos, serviços, equip.	Contrapartida financeira
Funcionários	Apoio e prestação de serviços	Contrapartida financeira
Dirigentes Unidade	Tempo, conhecim., competênc. e atitudes	Formação, fraternidade, espaço realização
Dirigentes Executivos	Tempo, conhecim., competênc. e atitudes	Formação, fraternidade, espaço realização
Representantes	Tempo, conhecim., competênc. e atitudes	Fratern., espaço realiz., cumprim. Missão
Org. Mundial Escutista	Enquadramento internacional, formação	Quotização, participação internacional
Congéneres	Cooperação	Cooperação

Fonte: Elaboração do autor com base em Nickols (2002), nas entrevistas realizadas e outra documentação disponível sobre o CNE e os seus stakeholders.

Para se entender o relacionamento com o CNE coloca-se uma terceira questão:

Qual o grau de necessidade e de dependência entre as partes? Quem são os *stakeholders principais* e quem são os *stakeholders secundários*?

Na apresentação de um modelo baseado nos *stakeholders* para a avaliação do desempenho das empresas face à sua responsabilidade social, Clarkson (1995) divide os *stakeholders* em dois grandes grupos: os principais ou primários, sem os quais a organização não continuará; e os secundários, que influenciam e afetam a organização, ou são influenciados e afetados por ela, mas que não são essenciais para a sua sobrevivência. Tendo em conta estes conceitos, dividem-se os *stakeholders* identificadas para o CNE em principais e secundários (Tabela 12).

Em termos institucionais e no contexto atual da organização, sem a Igreja Católica, fundadora do CNE, da qual estatutariamente este faz parte⁷⁰, que acolhe e apoia muita da sua atividade, a associação não poderia continuar. Também sem a Organização Mundial do Movimento Escutista (OMME), na qual o CNE se insere e à qual está umbilicalmente ligado⁷¹, a associação não continuaria como é atualmente.

⁷⁰ Cf. art.º 2º dos Estatutos do CNE; (CNE, 1992).

⁷¹ Cf. art.º 5º dos Estatutos do CNE; (CNE, 1992).

Tabela 12 - *Stakeholders* principais e secundários do CNE (na atual situação da organização).

Stakeholders	Principais	Secundários
	Sem eles a organização não pode continuar	Influenciam e afectam a organização ou são influenciados e afectados por ela mas não são essenciais para a sua sobrevivência
Pais		X
Escuteiros	X	
Antigos Escuteiros		X
Igreja Católica	X	
Agências Governamentais		X
Autarquias		X
Parceiros		X
Patrocinadores		X
Beneméritos		X
Fornecedores		X
Funcionários		X
Dirigentes Unidade	X	
Dirigentes Executivos	X	
Representantes	X	
Org. Mundial Escutista	X	
Congéneres		X

Fonte: Elaboração do autor com base em Clarkson (1995), nas entrevistas realizadas e outra documentação disponível sobre o CNE e os seus stakeholders.

Os jovens escuteiros são a razão de ser da associação e portanto sem eles não faria sentido ela existir⁷². Os dirigentes (voluntários do CNE), nos seus diferentes papéis, tarefas e cargos são fundamentais para a continuidade da associação⁷³, pelo que também eles são enquadráveis como *stakeholders* principais.

Quanto aos restantes *stakeholders*, eles podem ser considerados secundários, pois a organização consegue sobreviver sem eles. Em termos históricos o CNE já mostrou no passado que consegue sobreviver sem o apoio deles.⁷⁴

Justifica-se aqui uma explicação adicional acerca do posicionamento dos pais. É evidente que sem eles (ou representantes legais) não há escuteiros. Aliás no art.º 10º do Estatutos do CNE alega-se ser indispensável a autorização dos pais para a admissão de associados menores.

⁷² Cf. art.º 1º e art.º 3º dos Estatutos do CNE; (CNE, 1992).

⁷³ Cf. Estatutos do CNE; (CNE, 1992).

⁷⁴ Cf. a história do CNE em (CNE, 2008b).

Todavia embora em última análise o CNE esteja ao serviço dos pais, só indiretamente são necessários - sem pais não há filhos e sem filhos não há escuteiros -. Assim sendo optou-se por enquadrar os pais nos *stakeholder* secundários.

Na formulação de um modelo para a medição do desempenho das empresas, no qual se considerem as contribuições e as expectativas dos principais *stakeholders* da organização, Atkinson *et al.* (1997) agrupam-nos em dois grandes grupos: os *stakeholders* de contexto e os *stakeholders* de processo. Esta classificação levou à formulação da quarta questão:

Quais são os contributos e expectativas dos *stakeholders* face ao CNE? Quais os *stakeholders* que se relacionam mais ao nível dos objetivos primários, estratégicos ou de contexto da organização? Quais os *stakeholders* que se relacionam mais ao nível dos objetivos secundários, operacionais/táticos ou de processo da organização?

Os *stakeholders* de contexto são os que influenciam ou condicionam a estratégia, os que se relacionam mais com a organização ao nível dos seus objetivos primários, estratégicos ou de contexto. Os *stakeholders* de processo são os que planeiam, desenham, implementam e operam no processo que proporciona o serviço prestado. Estes relacionam-se mais com a organização ao nível dos seus objetivos secundários, operacionais/táticos ou de processo. Aplicando esta classificação ao presente estudo agruparam-se na Tabela 13 os *stakeholders* do CNE em: *stakeholders de contexto* e *stakeholders de processo*.

Na análise efetuada verificou-se que os pais, os escuteiros, os antigos escuteiros, a Igreja Católica, as agências governamentais, os Representantes, a OMME e as congéneres, se relacionam mais ao nível dos objetivos primários, estratégicos ou de contexto da organização.

Os Representantes são quem aprova e acompanha o plano estratégico do CNE. A Igreja Católica e a OMME podem condicionar a estratégia face ao poder que têm sobre o CNE. As agências governamentais, através de legislação que eventualmente promulguem ou façam promulgar, também podem influenciar e condicionar a estratégia do CNE. Os antigos escuteiros ao não estarem envolvidos no processo do CNE mas conhecerem os fundamentos da associação, concentram as suas expectativas essencialmente no campo estratégico. Também como especialistas nalgum âmbito podem ser chamados a contribuir na estratégia do CNE. As congéneres só pontualmente se relacionam com o processo do CNE, essencialmente alinhando em termos táticos os seus interesses com os desta associação. O relacionamento evidencia-se ser mais forte ao nível dos objetivos primários, estratégicos ou de contexto. O escutismo embora direcionado para os jovens - os escuteiros - está ao serviço dos pais na sua missão de formarem os filhos. Pelo que são estes e a evolução dos respetivos contextos que mais influem e marcam a estratégia do CNE.

Os restantes *stakeholders*, na medida em que essencialmente se envolvem e tem expectativas ao nível do processo do CNE, são considerados *stakeholders de processo*.

Tabela 13 - *Stakeholders* de contexto e de processo do CNE.

Stakeholders	De contexto	De processo
	Influenciam e condicionam a Estratégia	Planeiam, desenham, implementam e operam no processo que proporciona o serviço prestado pela organização
Pais	X	
Escuteiros	X	
Antigos Escuteiros	X	
Igreja Católica	X	
Agências Governamentais	X	
Autarquias		X
Parceiros		X
Patrocinadores		X
Beneméritos		X
Fornecedores		X
Funcionários		X
Dirigentes Unidade		X
Dirigentes Executivos		X
Representantes	X	
Org. Mundial Escutista	X	
Congéneres	X	

Fonte: Elaboração do autor com base em Atkinson et al. (1997), nas entrevistas realizadas e outra documentação disponível sobre o CNE e os seus stakeholders.

Analisa-se agora a questão:

Qual a influência dos *stakeholders* sobre o CNE, em termos de poder, de legitimidade e de necessidade?

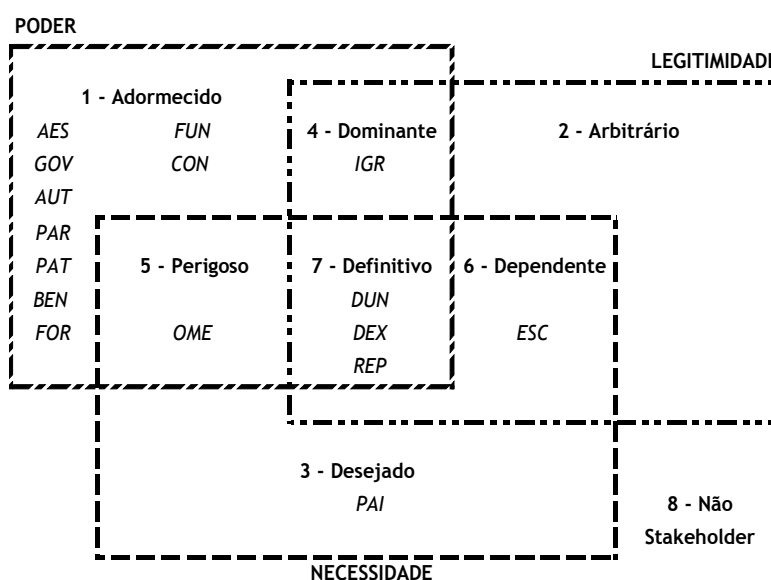
Uma das tipologias mais mencionadas na literatura para a identificação e classificação dos *stakeholders* é apresentada por Mitchell *et al.* (1997) e referida na secção 2.3.3. Na aplicação e adaptação deste modelo de identificação dos *stakeholders* ao CNE obteve-se a classificação apresentada na Tabela 14.⁷⁵

Note-se que com o decorrer do tempo, os posicionamentos podem mudar, conforme referem Mitchell *et al.* (1997) trata-se de uma situação dinâmica na qual cada atributo é uma variável.

⁷⁵ Conforme se refere na Secção 2.3.3 ao apresentar-se a tipologia de Mitchell *et al.* (1997), o poder pode ser: coercivo - baseado nos recursos físicos da força, violência e restrição -; utilitário - baseado nos recursos financeiros e materiais -; e normativo - baseado em recursos simbólicos que podem chamar a atenção dos meios de comunicação social. A legitimidade é necessária para dar autoridade, o poder só por si não basta. A necessidade está relacionada com a dependência e importância que se deve dar ao *stakeholder*.

Tabela 14 - Influência dos *stakeholders* do CNE, segundo a tipologia de Mitchell *et al.* (1997).

Código	Stakeholder	Poder	Legitimidade	Necessidade
PAI	Pais			X
ESC	Escuteiros		X	X
AES	Antigos Escuteiros	X		
IGR	Igreja Católica	X	X	
GOV	Agências Govern.	X		
AUT	Autarquias	X		
PAR	Parceiros	X		
PAT	Patrocinadores	X		
BEN	Beneméritos	X		
FOR	Fornecedores	X		
FUN	Funcionários	X		
DUN	Dirigentes Unid.	X	X	X
DEX	Dirigentes Exec.	X	X	X
REP	Representantes	X	X	X
OME	Org. Mundial Esc.	X		X
CON	Congéneres	X		



Fonte: Elaboração do autor com base em Mitchell *et al.* (1997), nas entrevistas realizadas e outra documentação disponível sobre o CNE e os seus stakeholders.

Assim tendo por base o trabalho de Mitchell *et al.* (1997) no caso do CNE são *stakeholders adormecidos*: os Antigos Escuteiros, as Agências Governamentais, as Autarquias, os Parceiros, os Patrocinadores, os Beneméritos, os Fornecedores, os Funcionários e as Congéneres. Estes, cada um do seu modo, tem algum poder sobre o CNE mas não têm legitimidade nem representam uma necessidade absoluta para a associação em estudo. Os Pais são o único *stakeholder desejado*, pois há necessidade em os servir bem, o CNE está essencialmente ao

seu serviço, contudo a sua legitimidade e poder para influírem sobre o CNE é muito limitada. A Igreja Católica tem poder e legitimidade, por isso é classificada como *dominante*. A OMME tem poder sobre o CNE e este tem necessidade de cumprir as obrigações para com ela. A OMME não tem legitimidade para intervir internamente no CNE, contudo pode, no limite, levar à exclusão do CNE da própria OMME e criar dificuldades à continuidade do CNE. Segundo a tipologia analisada este *stakeholder* é classificado como *perigoso*. Os escuteiros têm legitimidade para intervir, são necessários, contudo o seu poder de influência no CNE de *per si* é diminuto. A classificação que lhe é dada é a de *dependentes*. Os dirigentes do CNE - os Dirigentes de Unidade, os Dirigentes Executivos e os Representantes - são quem reúne os três atributos e segundo a referida tipologia são designados de *definitivos*.

Recorrendo agora a outra tipologia frequente procura-se a resposta à questão seguinte:

Qual o interesse *versus* poder de cada *stakeholder* sobre o CNE?

Na análise das diversas técnicas desenvolvidas para a identificação dos *stakeholders* de uma organização, Ackermann e Eden (2001) e Bryson (2004) apresentam como relevante a comparação entre o interesse e o poder dos *stakeholders* face à organização. Segundo estes investigadores o interesse pode ser alto ou baixo. Os *stakeholders* com interesse alto “estão no terreno” e os com interesse baixo “estão à margem” da organização. O poder / influência dos *stakeholders* sobre a organização também pode ser alto ou baixo. Os que tem poder alto são designados “atores” e os que tem poder baixo são designados por “espectadores”. Da combinação de interesse e poder/influência resultam quatro tipos de *stakeholders*: “sujeitos”, com interesse alto e poder baixo; “jogadores”, com interesse alto e poder alto; “povo”, com interesse baixo e poder baixo; “cães perdigueiros”, com interesse baixo e poder alto. Na aplicação desta tipologia ao CNE chegam-se aos resultados que se apresentam na Tabela 15.

No CNE “estão no terreno” com interesse alto: os pais, os escuteiros, a Igreja Católica, os dirigentes voluntários - os representantes, os executivos e os das unidades - e os funcionários. Destes, os pais e os escuteiros têm pouco poder e influência, sendo segundo o modelo designados de “espectadores” e na interação entre as duas características em análise são classificados como “sujeitos”. É sobre estes que se concentra a atenção da associação, estando sujeitos às decisões e atuações dos diferentes “atores”. Os restantes pertencem aos designados “atores” e na interação entre as duas características em análise são classificados como “jogadores”. São estes os principais intervenientes no cenário do CNE.

No CNE “estão à margem” com interesse baixo os antigos escuteiros, os parceiros, as autarquias, os fornecedores, os beneméritos, os patrocinadores, as congéneres, as agências governamentais e a OMME.

Tabela 15 - Interesse e poder dos *stakeholders* do CNE.

Código	Stakeholder	Interesse		Poder/Influência	
		Alto	Baixo	Alto	Baixo
PAI	País	X			X
ESC	Escuteiros	X			X
AES	Antigos Escuteiros		X		X
IGR	Igreja Católica	X		X	
GOV	Agências Govern.		X	X	
AUT	Autarquias		X		X
PAR	Parceiros		X		X
PAT	Patrocinadores		X		X
BEN	Beneméritos		X		X
FOR	Fornecedores		X		X
FUN	Funcionários	X		X	
DUN	Dirigentes Unid.	X		X	
DEX	Dirigentes Exec.	X		X	
REP	Representantes	X		X	
OME	Org. Mundial Esc.		X	X	
CON	Congéneres		X		X

	Poder/Influência	
	Baixo (Especutores)	Alto (Atores)
	<u>Sujeitos</u>	<u>Jogadores</u>
Interesse		
Alto (Estão no terreno)	PAI ESC	IGR REP DEX DUN FUN
Baixo (Estão à margem)	"Povo" AES PAR AUT FOR BEN PAT CON	"Cães Perdigueiros" GOV OME

Fonte: Elaboração do autor com base em Ackermann e Eden (2001) e Bryson (2004) e nas entrevistas realizadas e outra documentação disponível sobre o CNE e os seus stakeholders.

Os dois últimos tipos de *stakeholders* (GOV e OME) têm bastante poder e influência, sendo segundo o modelo designados de “atores” e na interação entre as duas características em análise são classificados como “cães perdigueiros”. Estes estando à margem do dia a dia da associação, pelo poder que têm - legislativo, de suporte e reconhecimento - podem ocasionalmente afetar o CNE. Os restantes pertencem aos designados “espectadores” e na interação entre as duas características em análise são classificados como “povo”. Eles pouco influem e o seu especial interesse sobre o CNE é diminuto.

Depois de analisado o interesse e o relacionamento dos *stakeholders* com o CNE, procura-se agora averiguar o seu posicionamento face ao processo organizacional do CNE:

Qual o principal foco de interesse dos *stakeholders* face ao processo da organização?

Como qualquer organização o CNE tem um processo sobre o qual desenvolve a sua atividade e ação. Assim:

- Tem necessidade de angariar recursos - humanos, materiais, financeiros, técnicos - que são os *inputs* do processo.
- Com suporte nos *inputs* desenvolvem-se as suas operações - as atividades escutistas, a formação dos dirigentes, etc. -, que correspondem ao processo propriamente dito.
- Deste processo derivam resultados imediatos - por exemplo, o *progresso pessoal* dos jovens, o número de jovens envolvidos, o número de dirigentes voluntários formados, o número de horas de atividades realizadas - que são os *outputs* do processo.
- Em consequência dos *outputs* espera-se que surjam resultados futuros - cidadãos úteis e válidos, satisfação dos jovens envolvidos, satisfação dos pais, satisfação da sociedade/comunidade, imagem positiva da associação, etc. - que são os *outcomes*. Estes *outcomes* são a base para que surjam retornos para a associação: os apoios da sociedade, do Estado, das empresas, etc.; a continuidade do interesse das famílias e dos jovens; a continuidade da voluntariedade de animadores adultos; etc.

Na avaliação e medição do desempenho organizacional devem ter-se em conta três atributos: a economia, a eficiência e a eficácia (Lynch e Cross, 1991; Brown, 1996; Anthony e Young, 1999; AECA, 2000) A economia está particularmente ligada à gestão dos recursos/*inputs* e à sua inclusão no processo da organização. A eficiência está mais aliada à gestão do processo da organização e aos consequentes resultados/*outputs* imediatos. A eficácia está mais relacionada com o confronto entre os resultados/*outputs* finais e os decorrentes resultados futuros/*outcomes*. Assim, a avaliação do desempenho organizacional, foca-se de modo diferente ao longo do processo da organização, em função dos níveis de responsabilidade e de interesse dos intervenientes sobre a organização.

Os responsáveis operacionais e todos os que se relacionam com as operações da organização, olham para ela essencialmente com uma visão de cariz operacional, de curto prazo, focada nos *inputs*/recursos e nos processos/atividades da organização. Os responsáveis intermédios e os interessados nos resultados imediatos têm um olhar mais tático sobre a organização, e uma visão de médio prazo, concentrada no como se atinge o posicionamento desejado para a organização - os grandes objetivos finais e as finalidades -, avaliando por isso o desempenho organizacional mais pelos seus *outputs* e resultados imediatos. Já os responsáveis de topo da organização e os interessados no seu todo, estão mais preocupados com a estratégia seguida,

com o posicionamento da organização a longo prazo, focando a sua avaliação do desempenho mais ao nível dos *outcomes*/resultados futuros conseguidos.

Tendo por base as entrevistas realizadas, bem como a diversa documentação consultada e a experiência do investigador no seio do CNE, conseguiu-se posicionar os diversos *stakeholders* em função do seu interesse e preocupação face às diversas etapas do respetivo processo. O posicionamento de cada categoria de *stakeholders* é apresentado na Tabela 16 e explicado a seguir.

Aos pais dos escuteiros interessam-lhes os resultados educativos que o CNE pode proporcionar, os de efeito imediato mas principalmente, os de médio e longo prazo que contribuam para a formação dos seus filhos. Por outro lado também estão interessados na parte operacional da associação, pois o quotidiano da vida escutista dos seus filhos tem implicações no seio familiar em aspetos como: horários, custos, segurança, etc. Já a angariação dos recursos para a associação não é algo que os preocupe; muitos solidarizam-se com os responsáveis pela sua angariação mas encaram-no como um contributo supletivo.

Os escuteiros estão interessados principalmente na vivência das atividades escutistas. Em conjunto com os seus animadores adultos, preocupam-se com o contexto destas, no que respeita aos recursos, à respetiva realização e resultados. Os efeitos a longo prazo do escutismo na sua própria formação é algo que embora fazendo parte do seu consciente não entra no leque das suas preocupações habituais face à associação.

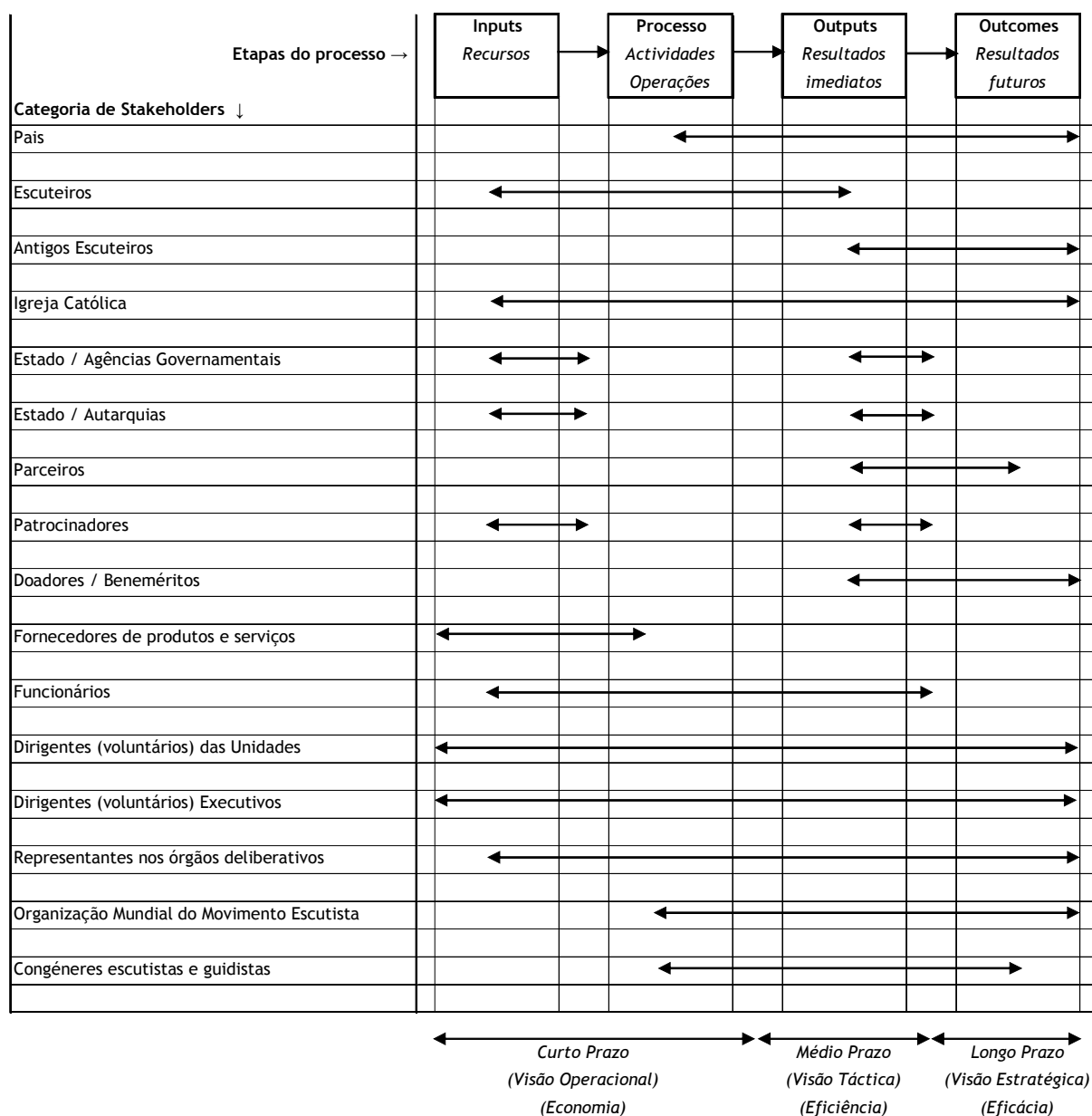
Os antigos escuteiros porque geralmente se encontram afastados do dia-a-dia do CNE estão pouco interessados e preocupados com o quotidiano da associação. Contudo, fruto das experiências que viveram no escutismo e da marca que este lhes deixou, mostram sensibilidade e interesse nas opções estratégicas e táticas da associação.

A Igreja Católica enquanto elemento fundador do CNE, em grande parte acolhedora da sua ação, acaba por estar interessada e comprometida com o CNE em todo o seu processo. Principalmente ao nível local preocupa-se, envolve-se e apoia em termos operacionais: na angariação dos recursos e na dinâmica da ação. Mas está também interessada no longo prazo da associação, tendo em conta os resultados imediatos e futuros que se vão colhendo. As grandes opções estratégicas e táticas da associação não deixam de estar sobre o seu olhar atento.

O Estado, quer pela via das Agências Governamentais quer pela das Autarquias Locais, interessa-se pelo CNE como entidade que subsidiariamente contribui para o “bem comum”. Às entidades governamentais não lhes interessa muito as finalidades específicas do CNE, interessa-lhes que de uma forma genérica este contribua para o “bem comum”. Pelo que

sentem o dever de apoiar a sua ação dotando o CNE de recursos e admitindo o seu enquadramento em alguns programas. Em consequência interessa-lhes primordialmente os resultados e a prestação de contas face aos apoios concedidos.

Tabela 16 - Foco de interesse dos *stakeholders* do CNE no processo organizacional.



Fonte: Elaboração do autor com base nas entrevistas realizadas e outra documentação disponível sobre o CNE e os seus stakeholders.

Os parceiros do CNE, conforme os definimos atrás⁷⁶, embora pontualmente preocupados com alguns aspetos operacionais da ação que desenvolvem em sintonia com o CNE, focam o seu principal interesse ao nível dos resultados, imediatos e futuros, e essencialmente naquilo que seja o seu ponto de comunhão com o CNE.

Tal como o Estado, os patrocinadores estão pouco interessados nas finalidades específicas do CNE, a estes interessa-lhes essencialmente a promoção e comercialização das suas marcas e produtos, procurando tirar vantagem da imagem do CNE e/ou da rede de distribuição que a associação proporciona. O seu foco de interesse e preocupação centra-se assim ao nível dos recursos. Através de acordos/protocolos/contratos cedem ao CNE recursos financeiros, materiais ou de serviços, a troco da referida promoção ou utilização da rede de distribuição. Posteriormente interessam-lhes os resultados conseguidos, principalmente em face do acordo/protocolo/contrato celebrado.

Os beneméritos do CNE são-no principalmente porque se identificam com a missão e finalidades a longo prazo da organização. Neste sentido interessam-lhes os resultados que o CNE consegue, principalmente a médio e longo prazo. Mas também lhes interessam os resultados imediatos conseguidos, nas alturas em que mantêm uma relação de maior proximidade com a associação e em função do apoio concedido.

Os fornecedores de produtos e serviços servem o CNE ao nível das suas necessidades de recursos. Para estes, embora tendo uma maior ou menor afinidade com a missão e finalidades do CNE, este é apenas mais um cliente, que portanto é tratado como tal. Assim, o olhar sobre o CNE centra-se no âmbito do fornecimento que é feito, ou seja, ao nível dos recursos e geralmente numa perspectiva de curto prazo.

Os funcionários que apoiam a ação dos voluntários, principalmente aos níveis de núcleo, regional e nacional, acompanham processos, projetos, atividades e ações específicas. Assim é principalmente numa perspectiva operacional e tática, em função das tarefas e missões que lhe são solicitadas, que concentram a sua atenção e preocupação na associação. Naturalmente, como para os demais *stakeholders*, a missão e finalidades da associação são sempre uma referência que têm em conta.

Os dirigentes voluntários do CNE são os grandes impulsionadores e motores da associação. Quer os que assumem funções de animação pedagógica ao nível da Unidades, quer os que desempenham as funções executivas nos diferentes níveis territoriais da associação. Cada um no seu âmbito é responsável pela angariação dos recursos, pelo desenrolar das operações e pelos resultados atingidos. Embora seja nas perspectivas operacional e tática que focam o seu

⁷⁶ Cf. Secção 4.4.

interesse, eles tem como referência a missão e finalidades do CNE e estão atentos/sensíveis aos *outcomes* que se conseguem ou devem conseguir.

Aos representantes nos órgãos deliberativos do CNE, que são um conjunto de dirigentes voluntários (e também caminheiros no caso dos níveis local, de núcleo e regional) que além das demais funções assumem o acompanhamento e decisão sobre o rumo da associação. A estes dirigentes cabe decidir e ter visão estratégica sobre o futuro da associação. Mas também lhes cabe avaliar e decidir sobre questões operacionais e táticas de fundo, que marcam e balizam a atividade do CNE. Na prática, todo o processo da ação do CNE acaba por ser discutido e interessar ao nível dos seus órgãos deliberativos.

A Organização Mundial do Movimento Escutista (OMME) preocupa-se essencialmente que as organizações nacionais, tal como o CNE, em que estas sejam fiéis aos princípios do movimento escutista, ou seja, que a sua estratégia, tática e operações andem em conformidade com estes princípios. É nesta base que atua a OMME, numa perspetiva de apoio, de captação do envolvimento internacional e remotamente de controlo. Numa organização nacional a funcionar regularmente, pouco preocupa à OMME a respetiva angariação de recursos e a generalidade dos seus procedimentos operacionais.

Às congéneres do CNE, só pontualmente lhes interessa algum pormenor da angariação de recursos ou dos procedimentos operacionais desta associação. O que fundamentalmente lhes importa ocorre ao nível tático, e está relacionado com desideratos comuns e com a compatibilidade de interesses. Existem também contextos estratégicos comuns e que portanto interessam a ambas as partes.

Coloca-se também a seguinte questão:

Qual o enquadramento dos diversos *stakeholders* face ao processo da organização?

Como já se viu (Tabela 10) os diversos *stakeholders* que se relacionam com o CNE focam o seu interesse em etapas distintas do processo organizacional. Conforme se esquematiza na Figura 7, alguns dos *stakeholders* estão particularmente relacionados com o fornecimento de recursos e podem por isso designar-se de *stakeholders fornecedores*. Outros centram-se no âmago da ação realizada, atuam, interagem, observam principalmente as atividades ou processos seguidos, podem pois designar-se de *stakeholders de processo*. Há um conjunto de *stakeholders* que basicamente “compram”, aderem e procuram beneficiar do serviço prestado pelo CNE, estes podem designar-se de *stakeholders clientes*. Finalmente, há também um grupo de *stakeholders* que suporta a organização, que estando essencialmente interessados nos *outcomes* da organização, investem e financiam-na numa perspetiva de longo prazo, estes podem designar-se de *stakeholders investidores*.

Embora cada um dos *stakeholders* identificados para o CNE possa assumir diferentes papéis ao longo do processo da organização, ele enquadra-se primordialmente numa zona deste processo. Assim, tendo em conta a caracterização dos diversos *stakeholders* já feita, consideram-se:

1) Stakeholders fornecedores:

- os fornecedores de produtos e serviços - pois são os típicos fornecedores dos recursos que o CNE necessita;
- as agências governamentais - que embora tenham algum interesse como investidores, face aos fins e atividades da organização, acabam por ser essencialmente fornecedoras de recursos, apoiando a atividade da organização de um modo subsidiário;
- as autarquias - no essencial comportam-se como as agências governamentais;

2) Stakeholders de processo:

- os funcionários - embora sejam por si um recurso, eles interagem e servem a organização ao nível dos seus processos;
- os dirigentes das Unidades, os dirigentes executivos e os dirigentes representantes nos órgãos deliberativos - também são um recurso mas servem a organização, liderando e operacionalizando os seus processos;
- as congéneres - uma vez que atuam de um modo paralelo ao CNE, são naturalmente observadoras atentas do seu processo;

3) Stakeholders clientes:

- os pais - servem-se do CNE como apoio na educação e formação dos seus filhos, “comprando” o serviço prestado pelo CNE;
- os escuteiros - “compram” as atividades que o CNE proporciona;
- os patrocinadores - embora cedam recursos, fazem-no numa permuta em que simultaneamente “compram” algo que o CNE lhes pode proporcionar: a associação à imagem, a rede de distribuição ou outra;
- os parceiros - também estes se associam com o CNE por haver sintonia ou interesse na ação desta associação, a parceria entre as partes acaba por ser uma permuta de conveniências, em que todas “compram” algo umas às outras;

4) Stakeholders investidores:

- a Igreja Católica - investe e fundou o CNE para que este seja um espaço de evangelização;

- a Organização Mundial do Movimento Escutista (OMME) - embora com sentido de parceria, suporta o CNE e está interessada na sua continuidade a longo prazo, como fator de presença do escutismo em Portugal;
- os antigos escuteiros - eles são um importante suporte na retaguarda da associação, de um modo geral estão interessados na continuidade e sucesso do CNE;
- os beneméritos/doadores - é por estarem em sintonia com os fins e o trabalho realizado pelo CNE que o suportam, geralmente através de doações ou empréstimos benfeitorizados, em dinheiro, terrenos, edifícios ou outros bens duradouros.

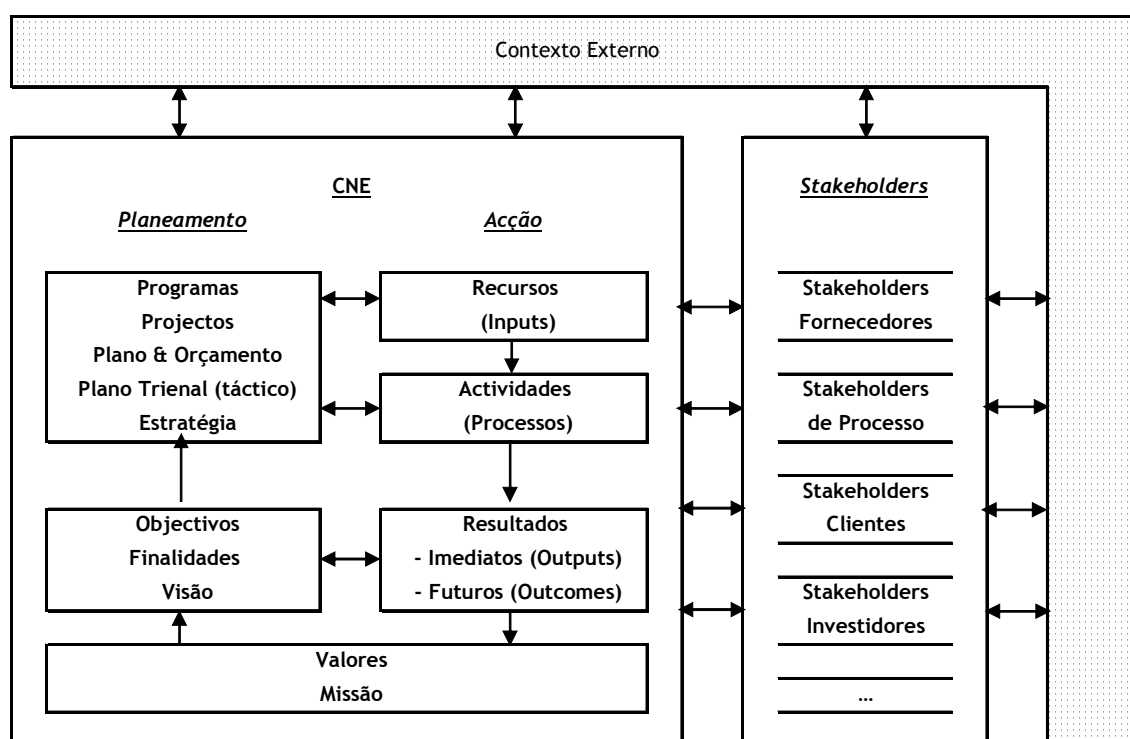


Figura 7 - Enquadramento dos stakeholders do CNE com o processo da organização.

Fonte: Elaboração do autor com base nas entrevistas realizadas e outra documentação disponível sobre o CNE e os seus stakeholders.

O enquadramento dos *stakeholders* com o processo da organização, conforme se apresenta na Figura 7, facilita a identificação de indicadores que satisfaçam simultaneamente a necessidade de informação dos elementos destes grupos de *stakeholders*. Estes indicadores estarão relacionados com o planeamento e a ação do CNE, ao nível dos recursos/*inputs*, das atividades/processos, dos resultados imediatos/*outputs* e dos resultados futuros/*outcomes*, tendo em conta os valores e a missão do CNE.

Com o intuito de tentar perceber qual a necessidade de informação dos *stakeholders* do CNE para avaliarem o desempenho desta organização surge a questão seguinte:

Qual a necessidade e a capacidade de acesso à informação, para a avaliação do desempenho e tomada de decisão face ao CNE?

Outra análise que mereceu destaque no presente trabalho consistiu na comparação entre a necessidade de informação de cada *stakeholder* e a respetiva capacidade de acesso à informação. Para cada tipo de *stakeholder*, tomando por base as entrevistas realizadas e a demais documentação consultada, procurou-se medir a intensidade da necessidade de informação (alta ou baixa) face à capacidade de acesso à informação. Desta análise resultam algumas conclusões que se sintetizam na Tabela 17.

Os *stakeholders* internos - funcionários, dirigentes de unidade, dirigentes executivos, dirigentes representantes e escuteiros - são os que têm maior acesso à informação. Estando dentro a informação chega-lhes com maior facilidade e através dos circuitos normais de comunicação interna: circulares, *newsletters*, mensagens eletrónicas, avisos, revistas, publicações, sítios na *internet* (por vezes com acesso reservado a determinados utilizadores), reuniões, telefonemas, mensagens telefónicas, etc.

Os dirigentes e funcionários têm uma maior necessidade da informação, uma vez que têm de decidir regularmente assuntos da vida da associação. Pelo contrário, os escuteiros têm uma necessidade de informação mais circunscrita às atividades que realizam e à vida da sua Unidade. Como esta informação surge naturalmente com o desenrolar das próprias atividades e da vida da Unidade, considera-se que a necessidade de informação é baixa.

Em relação a todos os outros *stakeholders* externos à associação, estando do “lado de fora” têm naturalmente menor acesso à informação. Destes somente os fornecedores sentem uma maior pressão para o acesso regular à informação, pois fornecendo recursos, necessitam de dados para analisarem os riscos, nomeadamente os associados com a cobrança de dívidas. Para todos os outros tipos de *stakeholders* externos, a pressão da decisão é geralmente baixa, pelo que normalmente a informação genérica e rotineira é suficiente. No caso dos pais, havendo um acompanhamento mais regular da associação - na parte relacionada com o(s) seu(s) filho(s) -, a informação do dia a dia da vida escutista que recebem pela via dos filhos é suficiente.

Tabela 17 - Necessidade e acesso à informação por parte dos *stakeholders* para a avaliação do desempenho do CNE (na situação atual da organização).

Código	Stakeholder	Necessidade de informação		Capacidade de acesso à informação	
		Alta	Baixa	Alta	Baixa
PAI	Pais		X		X
ESC	Escuteiros		X	X	
AES	Antigos Escuteiros		X		X
IGR	Igreja Católica		X		X
GOV	Agências Govern.		X		X
AUT	Autarquias		X		X
PAR	Parceiros		X		X
PAT	Patrocinadores		X		X
BEN	Beneméritos		X		X
FOR	Fornecedores	X			X
FUN	Funcionários	X		X	
DUN	Dirigentes Unid.	X		X	
DEX	Dirigentes Exec.	X		X	
REP	Representantes	X		X	
OME	Org. Mundial Esc.		X		X
CON	Congéneres		X		X

Acesso à informação		
Necessidade de informação	Baixa	Alta
	FOR	FUN DUN DEX REP
Baixa	PAI AES IGR GOV AUT PAR PAT BEN OME CON	ESC

Fonte: Elaboração do autor com base nas entrevistas realizadas e outra documentação disponível sobre o CNE e os seus stakeholders.

No seguimento desta análise surge outra questão:

Qual o tipo de informação que os stakeholders privilegiam para a avaliação do desempenho e tomada de decisão face ao CNE?

Com base nas entrevistas realizadas e na demais documentação consultada, procurou-se perceber e sintetizar o tipo de informação que os *stakeholders* do CNE privilegiam, para avaliar o desempenho e para a tomada de decisões desta organização.

Nesta análise consideraram-se tipos de informação diferentes para três níveis: o operacional, mais relacionado com o curto prazo e o dia-a-dia da organização; o tático, relacionado com o médio prazo e com o como chegar aos resultados; o estratégico, relacionado com o longo prazo da organização e as suas opções de posicionamento face à conjuntura.

Uma vez que o CNE é uma associação e tem fins no âmbito da educação/formação de crianças/jovens, para cada um dos níveis referidos, dividiu-se a informação privilegiada em dois grandes grupos:

- Pedagógica - a informação relacionada com a ação educativa/formativa e com a missão que o CNE se propõe cumprir;
- Gestão Associativa - a informação relacionada com dados administrativos, financeiros, logísticos, de imagem, etc. Esta por sua vez foi dividida em:
 - Financeira - a informação suportada em dados quantificados monetariamente;
 - Não Financeira - a informação suportada noutros géneros de dados (não financeiros).

Na Tabela 18 sintetizam-se as preferências manifestadas pelos *stakeholders* do CNE.

Os pais preferem por um lado informação de cariz operacional, relacionada com o quotidiano dos seus filhos enquanto escuteiros. Por outro dão realce a dados de índole pedagógico relativos ao médio e longo prazo, nomeadamente sobre os métodos, os resultados e as finalidades a atingir.

A informação privilegiada pelos escuteiros é essencialmente de curto prazo, relacionada com as atividades e operações em que estão envolvidos. Também manifestam interesse por dados sobre o método e espírito escutista, ou seja sobre o escutismo e a dinâmica pedagógica do CNE. A estes só remotamente interessam as grandes finalidades educativas do CNE e questões no âmbito da gestão associativa a médio e longo prazo.

Os antigos escuteiros como não vivem o dia-a-dia da associação, interessam-se mais por questões de fundo, de nível tático e estratégico. Conhecendo a associação e o seu funcionamento, por dentro interessam-se por dados pedagógicos mas também de gestão. Em geral, só numa perspectiva de longo prazo manifestam interesse nas questões financeiras.

Tabela 18 - Informação privilegiada pelos *stakeholders* do CNE, na situação atual da organização, para a avaliação do desempenho e tomada de decisão face à associação.

Tipo de informação → Stakeholders ↓	Operacional (CP)			Tática (MP)			Estratégica (LP)		
	Pedag.	Gestão Assoc.		Pedag.	Gestão Assoc.		Pedag.	Gestão Assoc.	
		Financ.	N/ Fin.		Financ.	N/ Fin.		Financ.	N/ Fin.
Pais	X	X	X	X			X		
Escuteiros	X	X	X	X					
Antigos Escuteiros				X		X	X	X	X
Igreja Católica		X	X	X	X	X	X	X	X
Agências Governamentais		X	X	X					
Autarquias		X	X	X	X	X			
Parceiros			X	X		X	X		X
Patrocinadores		X	X						
Beneméritos		X	X		X	X	X		
Fornecedores		X	X		X	X			
Funcionários		X	X	X	X	X			
Dirigentes Unidade	X	X	X	X			X		
Dirigentes Executivos	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Representantes		X	X	X	X	X	X	X	X
Org. Mundial Escutista					X	X	X	X	X
Congéneres				X	X	X	X		

Fonte: Elaboração do autor com base nas entrevistas realizadas e outra documentação disponível sobre o CNE e os seus stakeholders.

A Igreja Católica sendo fundadora e acompanhando de perto o CNE interessa-se genericamente por todos os tipos de dados. Somente os de cariz pedagógico e mais operacionais não lhe interessam tanto. Prefere dados relativos ao método, espírito e resultados, cujo impacto se revela a médio e longo prazo.

As agências governamentais privilegiam a informação relativa às áreas ou projetos em que o CNE está envolvido. A vida do CNE a médio e longo prazo pouco lhes interessa. No entanto em termos genéricos, para terem uma ideia do desempenho da associação, dão realce a dados pedagógicos com alcance a médio prazo.

O mesmo acontece com as autarquias. Contudo a estas, como em termos locais e associativos os agrupamentos de escuteiros têm algum peso, interessam-lhes também dados na área da gestão associativa.

Os parceiros têm alguma comunhão de interesses com o CNE e é tendo-a em conta que fazem a avaliação do desempenho desta organização. Pelo que a informação que privilegiam acaba por se centrar no motivo da parceria. De um modo geral os dados que interessam são de

âmbito pedagógico e não financeiros no campo da gestão associativa. A perspectiva é primordialmente de médio e longo prazo.

Os patrocinadores pretendem geralmente um retorno imediato, pelo que os dados privilegiados são de curto prazo e no âmbito da gestão associativa - financeiros e não financeiros.

Por sua vez os beneméritos e doadores são numa ligação com as finalidades da associação e portanto numa perspectiva de longo prazo. Pelo que privilegiam informação no campo pedagógico e ao nível estratégico. No entanto interessa-lhes também o acompanhamento da obra ou ação que se propuseram apoiar e o da respetiva envolvente, desde a criação do projeto até ao seu normal funcionamento. Esta informação está relacionada com a gestão associativa, a curto e a médio prazo, resultando de dados financeiros e de dados não financeiros.

Os fornecedores estão essencialmente ligados ao curto prazo da organização, através do fornecimento de recursos. O CNE não depende de nenhum deles, nem nenhum depende maioritariamente do CNE. A informação que os fornecedores privilegiam é a que habitualmente recolhem de clientes. Esta concentra-se no âmbito da gestão associativa, com dados financeiros e dados não financeiros, numa perspectiva de curto prazo e também de médio prazo, neste caso tendo em vista algum planeamento e continuidade de fornecimento.

Os funcionários acompanham a ação do CNE essencialmente no âmbito executivo. Pelo que a informação que privilegiam vai muito neste sentido: os dados ligados com a gestão associativa no seu dia-a-dia; mas também todo o tipo de dados ao nível tático, relacionados com o como fazer para se atingirem os resultados desejados e se cumprir a missão.

Os dirigentes de unidade são os operacionais do CNE. Eles estão primordialmente vocacionados para a área pedagógica, pelo que privilegiam todo o tipo de informação neste âmbito: operacional, tática e estratégica. Como ao nível local estão envolvidos na respetiva gestão associativa, naturalmente dão realce também a dados neste âmbito e de cariz operacional.

Os dirigentes executivos, aos diversos níveis territoriais do CNE, acabam por ser o motor da associação; a eles cabe a responsabilidade de gerir o CNE e de o levar ao cumprimento da missão. Pelo que estão interessados em todo o tipo de informação sobre o CNE. Naturalmente, o enfoque é diferente consoante o respetivo nível territorial - local, de núcleo, regional ou nacional.

Os representantes nos órgãos deliberativos acompanham e decidem as grandes opções da vida associativa. Assim estão interessados em todo o tipo de informação. Somente a informação operacional de cariz pedagógico lhes interessa menos, pois trata-se de informação que essencialmente interessa no contexto da Unidade. Nesta área pedagógica preferem alguma informação já agregada ou acumulada e que serve para decisões com efeito a médio ou a longo prazo.

A Organização Mundial do Movimento Escutista (OMME) acompanha a atividade do CNE basicamente com o intuito de conferir / garantir que este seja fiel aos princípios do escutismo e numa perspetiva de longo prazo. Pelo que privilegia a informação de carácter estratégico. Para acompanhamento socorre-se essencialmente de dados financeiros e não financeiros ligados à gestão associativa.

As congéneres privilegiam principalmente a informação de carácter tático, numa perspetiva de acompanhamento do que o CNE faz e de como o faz. Também lhes interessa a informação de cariz pedagógico ao nível estratégico no sentido de avaliarem a evolução e conformidade do CNE com os princípios básicos do escutismo.

Relacionada com a preocupação central deste estudo coloca-se uma última questão:

Qual o género de informação que se privilegia para a avaliação do desempenho do CNE?

Porque ao longo do trabalho de campo se percebeu que diversos *stakeholders* davam relevo à informação qualitativa. Esta questão surge para melhor se ajustar o conteúdo da informação a prestar aos *stakeholders* às suas reais necessidades. Procura-se assim identificar qual o peso e a importância a dar a dois tipos de informação, quantitativa e qualitativa.

Constata-se que no que respeita à avaliação do desempenho ao nível operacional e tático - relacionado com o curto e médio prazo - o tipo de informação privilegiada para o efeito é a quantitativa. Já para a avaliação do desempenho da organização ao nível estratégico - com efeito a longo prazo - o tipo de informação privilegiada é de ordem qualitativa. A generalidade dos *stakeholders* entrevistados quando questionados sobre a avaliação do desempenho a longo prazo privilegiou a informação qualitativa. Já para a avaliação mais operacional ou tática indicaram a preferência por informação quantitativa. Conforme se procura evidenciar na Figura 8, para a avaliação ao nível dos recursos/*inputs*, das atividades/processos e dos resultados/*outputs* o género de informação privilegiada é a quantitativa. No entanto para a avaliação de resultados/*outcomes*, e do desempenho face aos valores e missão da organização, o género de informação privilegiada é a qualitativa.

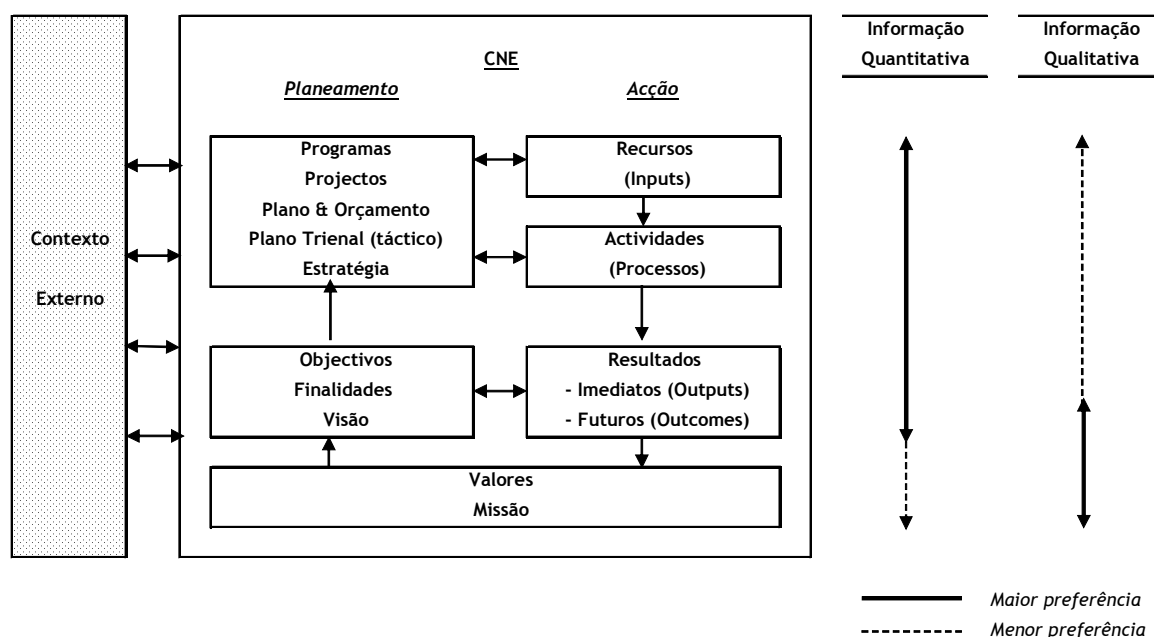


Figura 8 - Informação privilegiada pelos *stakeholders* do CNE para a avaliação do desempenho da organização.

Fonte: Elaboração do autor com base nas entrevistas realizadas e outra documentação disponível sobre o CNE e os seus stakeholders.

Embora se verifique que todos os *stakeholders* não são alheios ao desempenho da organização face aos seus valores e missão, e que o fazem recorrendo essencialmente a informação de ordem qualitativa. Os *stakeholders* tipicamente vocacionados para os níveis operacional e tático da organização, como os acima classificados de *stakeholders fornecedores*, *stakeholders de processo* e *stakeholders clientes*, valorizam como útil e de maior preferência a informação quantitativa. Por sua vez os *stakeholders investidores* e também em parte alguns dos *stakeholders clientes*, mais vocacionados para olhar os resultados da organização a longo prazo, preferem a informação qualitativa e intangível.

4.7. Considerações finais

Este capítulo descreve o trabalho de campo realizado - o estudo do caso do Corpo Nacional de Escutas - e apresenta algumas das ilações que diretamente se podem tirar do mesmo. O trabalho realizado neste capítulo procurou dar resposta e cumprir o propósito, objetivos e questões de investigação delineadas no Capítulo 1, teve em conta a revisão da literatura apresentada no Capítulo 2, segue a metodologia de investigação definida no Capítulo 3, e serve de base à análise de resultados que se efetua no Capítulo 5. Nos Apêndices 6 e 7 são efetuadas sínteses *stakeholder a stakeholder* das ilações tiradas na Secção 4.6, no que respeita ao interesse, relacionamento e enquadramento com o CNE (Apêndice 6 - Tabela 27 a

Tabela 42) e quanto ao interesse de informação dos *stakeholders* sobre o CNE (Apêndice 7 - Tabela 43 a Tabela 58). Ou seja, cada categoria de *stakeholder* do CNE é caracterizada individualmente tendo em conta as diversas análises efetuadas ao longo da Secção 4.6. Por exemplo a categoria de *stakeholder* Pais (Cf. Apêndice 6 e Apêndice 7):

- Têm como principal interesse a educação e formação dos filhos (educandos). Por sua vez o CNE tem face a estes interesses na ordem do recrutamento de associados e do acompanhamento da vida associativa (nomeadamente no que respeita ao seu educando). Dão ao CNE o contributo da quota associativa, bem como de pequenos serviços e apoios que voluntariamente prestam. Como troca recebem apoio na formação e educação dos seus filhos.
- Em termos do relacionamento com o CNE, seguindo a tipologia de Clarkson (1995), são considerados um *stakeholder secundário*, pois embora haja uma ligação forte entre pais e filhos, e os segundos dependam dos primeiros, objetivamente para o CNE, conquanto trabalhe em apoio aos pais, o essencial para a sua sobrevivência são os escuteiros, ou seja os filhos, daí se considerar os pais como *stakeholder secundário*. Já em face da tipologia de Atkinson *et al.* (1997) consideram-se os pais como um *stakeholder de contexto* pois influenciam e condicionam a estratégia do CNE. Considerando a tipologia de Mitchell *et al.* (1997) os pais são um *stakeholder desejado*, pois há necessidade deles, embora tenham pouco poder e legitimidade face ao CNE. Os pais também são um *stakeholder sujeito*, com interesse alto e baixo poder, segundo as tipologias de Ackermann e Eden (2001) e Bryson (2004).
- Quanto ao enquadramento com o processo do CNE, os pais têm principal interesse nas atividades e operações desenvolvidas (processo), nos resultados imediatos atingidos (*outputs*) e nos resultados futuros (*outcomes*). Globalmente consideram-se com um *stakeholder cliente*, que “compra” o serviço prestado pelo CNE.
- No que respeita ao interesse de informação sobre o CNE, os pais têm uma necessidade de informação baixa, pois recebem a básica pela via dos filhos; têm também uma baixa capacidade de acesso à informação. Os pais privilegiam para as decisões operacionais informação de índole pedagógica, bem como a relacionada com aspetos administrativos e financeiros (gestão associativa); para decisões táticas e estratégicas os pais dão principalmente relevo a informação de índole pedagógica. Ainda, no que respeita às decisões de ordem estratégica os pais privilegiam informação qualitativa, para as decisões de ordem operacional e tática dão preferência a informação quantitativa.

5. Análise e apresentação dos resultados

5.1. Introdução

Com base no enquadramento teórico efetuado no Capítulo 2 procura-se neste capítulo apresentar soluções para o problema em estudo - a necessidade de satisfazer os *stakeholders* das OSFL com informação que lhes permita avaliar o desempenho da OSFL com quem se relacionam - que sirvam a organização em análise, o respetivo setor de atividade e as OSFL em geral.

Em primeiro lugar efetua-se uma síntese do estudo de caso realizado, evidenciando as principais ilações a que se chegou e as situações em aberto. Segue-se o confronto e a interligação do trabalho empírico com a literatura científica revista. Apresenta-se a seguir a resposta às questões de investigação. Antes da conclusão do capítulo efetua-se uma proposta de modelo para a prestação de informação aos *stakeholders* das OSFL e exemplifica-se a sua aplicabilidade na organização em estudo.

Na Tabela 19 que se segue esquematiza-se o percurso que é feito desde a recolha de fontes de evidência até aos resultados, nomeadamente à resposta às questões de investigação, interligando-se a sequência do trabalho realizado no capítulo anterior com o do presente. Assim:

- Na sequência da metodologia de investigação definida no Capítulo 3, em que se apontaram como principais fontes de evidência diversas entrevistas e análise de documentação (Tabela 5, p. 88), tirando-se partido do conhecimento e envolvimento prévio do investigador no seio da organização em estudo, na Secção 4.3 apresentam-se estas fontes de evidência e o trabalho de recolha efetuado.
- As entrevistas realizadas a um conjunto de *stakeholders* do CNE previamente selecionados, seguiram um guião pré-definido, foram gravadas e posteriormente resumidas. Estes resumos constam no Apêndice 3 (p. 237). Antes e depois das entrevistas foi consultado um conjunto de documentos, sobre a organização em estudo e os respetivos *stakeholders* (nomeadamente os entrevistados), conforme se descreve na Secção 4.3. As entrevistas focaram-se na identificação do como é avaliado o desempenho do CNE, sobre quais os critérios e indicadores, utilizados ou desejados pelos *stakeholders* para esta avaliação (cf. questões das entrevistas, indicadas nos resumos do Apêndice 3). Nesta fase seguiram-se os passos 1 a 5 do protocolo de estudo de caso definido na Secção 3.4 (p. 90).
- Para a síntese e análise das evidências obtidas seguiram-se os passos 5 a 8 do protocolo de estudo de caso. Os resumos das entrevistas foram enviados aos respetivos entrevistados juntamente com duas listagens, uma de critérios e outra de indicadores para a avaliação do desempenho do CNE, resultantes estas do conjunto das entrevistas e análise de documentação efetuada (cf. Apêndice 2, p. 229). Assim, numa adaptação do

Método de Delphi pediu-se por correio eletrónico aos *stakeholders* entrevistados que verificassem e corrigissem os respetivos resumos de entrevista. Nas secções 4.4 e 4.5 identificam-se os *stakeholders* do CNE e apresenta-se uma análise às evidências obtidas. Na Tabela 9 com base nas entrevistas e outras fontes nela referida é efetuada uma síntese da necessidade de informação, para a tomada de decisão e avaliação do desempenho por parte de cada categoria de *stakeholder* do CNE identificada.

- Dando seguimento ao passo 8 do protocolo de estudo de caso, é efetuado um confronto entre a síntese de evidências obtida a partir do trabalho de campo e a literatura, retirando-se ilações com vista à resposta às questões de investigação. Estas respostas embora resultem do estudo no seu todo tiveram acções de aprofundamento, como a seguir se ressalta.
- Na Secção 4.6 para a resposta à 1ª questão de investigação secundária (QS1), com vista à identificação dos *stakeholders*, interligando-se o estudo sobre o CNE e a literatura, formularam-se algumas questões mais específicas, quanto ao seu interesse sobre o CNE (resposta nas Tabela 10 e Tabela 11), quanto ao seu relacionamento com CNE (resposta nas Tabela 12, Tabela 13, Tabela 14 e Tabela 15) e quanto ao seu enquadramento com o processo do CNE (resposta nas Tabela 16 e Figura 7). No Apêndice 6 apresenta-se um resumo das respostas a estas questões por categoria de *stakeholder*.
- Para a resposta à 2ª questão de investigação secundária (QS2), com vista à identificação da informação relevante para a avaliação do desempenho da organização por parte dos *stakeholders*, tendo em consideração o estudo sobre o CNE e a literatura, formularam-se também algumas questões mais específicas (resposta nas Tabela 17, Tabela 18, Figura 8). No Apêndice 7 é apresentado um resumo por categoria de *stakeholder*.
- No que respeita à resposta às 3ª e 4ª questões de investigação secundárias (QS3 e QS4), com vista à identificação dos critérios de avaliação de desempenho da OSFL por parte de cada categoria de *stakeholder* e dos indicadores usuais ou úteis para a medir. A procura da resposta teve em conta: a revisão de literatura prévia; as entrevistas, onde as questões do respetivo guião se focaram essencialmente nos “critérios” e nos “indicadores” (cf. Apêndice 3); as listagens de “critérios” e de “indicadores”, que foram elaboradas a partir das entrevistas, da consulta de documentação indicada pelos entrevistados e que posteriormente foram enviadas a estes para apreciação (cf. Apêndice 2); a síntese de critérios elaborada na Tabela 20 (p. 167; já no presente capítulo). Também na proposta de modelo de prestação de informação pelo CNE que a seguir se apresenta, com base nas evidências recolhidas e na análise efetuada, é sugerido um conjunto de indicadores a utilizar pelo CNE (cf. Apêndice 9).
- A 5ª questão de investigação secundária (QS5) encerra o conjunto de questões secundárias especialmente relacionadas com a 1ª questão de investigação principal (QP1). A resposta a esta questão permite decidir se se justifica ou não avançar para a 2ª questão de investigação principal (QP2), ou seja, se há cabimento para a elaboração de uma proposta de prestação de informação pela organização e que se explora com as questões de

investigação secundárias 6 a 8 (QS6 a QS8). A resposta à QS5 tem em consideração a literatura e a investigação empírica. No que respeita a esta última parte-se das listagens, de critérios e de indicadores, aceites pelos *stakeholders* entrevistados e inseridas no Apêndice 2. Considera-se também a análise da uniformidade de critérios entre os *stakeholders* do CNE efetuada na Tabela 20.

- No presente capítulo, após uma primeira resposta às questões de investigação (Secção 5.4, p. 160) avança-se com uma proposta de modelo para o caso em estudo (Secção 5.5, p. 173), dando cumprimento aos passos 8 a 10 do protocolo de estudo de caso. Esta proposta de modelo que consubstancia a resposta à 2ª questão de investigação principal (QP2), para a qual contribuem as questões de investigação secundárias 6 a 8, é a hipótese que este estudo de caso exploratório levanta, na linha de Yin (2003b) e Ryan *et al.* (2002), a ser testada em subseqüentes estudos de mais larga-escala.
- Tendo em consideração a literatura, nomeadamente Molnar (2008) e Ebrahim (2010), no que respeita à prestação de contas pelas OSFL, bem como as evidências e resultados obtidos no estudo de caso do CNE, define-se com as Figura 9, Tabela 21 e Figura 10 (Secção 5.5) a base de uma modelo de prestação de contas pelas OSFL e que a seguir se aplica ao CNE. No Apêndice 8 faz-se o cruzamento entre algumas das ilações tiradas do estudo de caso - os *stakeholders* tipo (Tabela 8), os principais interesses (Tabela 10), o poder e influencia (Tabela 15), a informação privilegiada (Tabela 9) - e a síntese de tópicos de interesse dos *stakeholders* adaptada a partir da literatura (Tabela 21), fazendo-se esse cruzamento para os três níveis territoriais e de gestão do CNE - local, regional e de núcleo, nacional (Tabela 59, Tabela 60, Tabela 61).
- No Apêndice 9 (Tabela 62) apresenta-se uma proposta de modelo para a prestação de informação aos *stakeholders* do CNE. Com base no trabalho de campo, nas ilações tiradas e nos resultados já conseguidos (nomeadamente os que se sintetizam no Apêndice 8), tendo em conta o modelo apresentado através das Figura 9, Tabela 21 e Figura 10, sugerem-se indicadores para o CNE prestar informação, apontando-se também a respetiva periodicidade e a interligação (agregação/consolidação) entre os vários níveis territoriais do CNE.
- Na Secção 5.6 das considerações finais do presente capítulo completa-se a resposta às questões de investigação secundárias, tendo em conta a proposta de solução para o estudo de caso (Secção 5.5), deixando-se para o Capítulo 6 das conclusões a síntese final da resposta às questões de investigação principais.

Tabela 19 - O percurso das fontes de evidência aos resultados.

		Referências na Tese	Resposta às Questões de Investigação		Protocolo de Estudo de Caso
			Secundárias	Principais	
Literatura	Fontes de evidência	Justificação das fontes de evidência: Tabela 5. Resumo das entrevistas: Apêndice 3. Secção 4.3			Passos 1 a 5
	Síntese e análise das evidências obtidas	Comunicação e interacção com <i>stakeholders</i> , adaptação do Método de Delphi: Apêndice 2 (parte). Secções 4.4 e 4.5 Necessidade de informação: Tabela 9.			Passos 5 a 8
	Ilações tiradas	Interesse sobre o CNE: Tabela 10, Tabela 11. Relacionamento com CNE: Tabela 12, Tabela 13, Tabela 14, Tabela 15. Enquadramento com processo: Tabela 16, Figura 7. Apêndice 6 -resumo por tipo <i>stakeholder</i> . Interesse de informação sobre o CNE: Tabela 17, Tabela 18, Figura 8. Apêndice 7 -resumo por tipo <i>stakeholder</i> . Síntese de critérios: Apêndice 2 (final), Tabela 20. Síntese de indicadores: Apêndice 2 (final). Uniformidade de critérios e indicadores: Tabela 20 e Apêndice 2. Secção 4.6	QS1: Identificação dos <i>stakeholders</i> ? QS2: Informação relevante para avaliação desempenho? QS3: Critérios? QS4: Indicadores? QS5: Uniformidade de critérios e indicadores?	QP1: A necessidade dos <i>stakeholders</i> ?	Passo 8
	Proposta de solução para o caso em estudo	Com base na literatura e estudo de caso: Figura 9 Tabela 21 e Figura 10.	QS6: Adaptabilidade de metodologias existentes?	QP2: A resposta da organização (proposta)?	Passos 8 a 10

		Informação a prestar pelo CNE: Apêndice 8. Indicadores para o CNE prestar informação: Apêndice 9. Secções 5.5 e 5.6	QS7: Possibilidade de modelo? QS8: Características do modelo?	
--	--	---	--	--

5.2. Síntese do estudo de caso realizado

A OSFL estudada - o Corpo Nacional de Escutas (CNE) - pode sucintamente caracterizar-se por:

- Ser uma associação de juventude, sendo a maior em Portugal;
- Estar integrada no movimento escutista mundial;
- Se destinar à educação integral dos jovens, utilizando métodos ativos;
- Se basear no voluntariado dos seus membros;
- Estar organizada em quatro níveis territoriais: nacional, regional, núcleo e local;
- Ter atualmente cerca de 70 000 membros, 1 000 agrupamentos locais, 50 estruturas de núcleo e regionais;
- Cada estrutura territorial ser financeiramente autónoma e responsável pela sua administração (embora sujeita a supervisão dos órgãos dos níveis superiores).

No presente estudo de caso as principais fontes de evidência utilizadas foram:

- Entrevistas e documentos relacionados com o problema em estudo, relativos ao CNE e aos seus *stakeholders*; os resumos das entrevistas realizadas constam do Apêndice 3 (p. 237);
- A “observação participante”, dado o facto de o investigador conhecer e possuir vivência no seio do CNE, situação que foi relevante para a seleção e interpretação das outras fontes de evidência.

Como resultado do trabalho de campo identificaram-se dezasseis categorias principais de *stakeholders*, devidamente caracterizadas no capítulo anterior.

A prestação de informação do CNE aos seus *stakeholders* sobre o seu desempenho é efetuada através de cinco vias:

- Os relatórios de gestão emitidos pelos órgãos executivos dos diferentes níveis territoriais;

- A informação institucional divulgada de diversos modos;
- Os meios de comunicação social da própria associação;
- Os dados transmitidos através de conversas e reuniões formais ou informais;
- A informação fornecida a pedido do respetivo *stakeholder*.

Esta prestação de informação não está estruturada ou normalizada, no sentido de com intencionalidade, servir para a avaliação do desempenho do CNE por parte dos seus diversos interessados. A informação que aparece mais estruturada e normalizada é a de índole financeira. Surge também com alguma organização, utilização e divulgação, a informação que resulta dos denominados “censos” e da “base de dados” que atualmente lhe serve de suporte - o Sistema Integrado de Informação Escutista (SIE).

Na realização das entrevistas notou-se o facto de não haver experiência e cultura de divulgação de informação aos *stakeholders*, que permita a avaliação do desempenho da organização. Este facto levou a que houvesse dificuldades na resposta às questões onde esta hipótese era levantada. As respostas obtidas nas entrevistas realizadas nem sempre foram suficientemente concisas e objetivas, resultando em muitos casos de uma primeira reflexão e abordagem à problemática em estudo. Contudo através da interação entre entrevistado(s) e entrevistador conseguiu-se a aclaração de dúvidas.

Na análise das entrevistas, uma vez que os entrevistados utilizaram linguagens e códigos diferentes, não se pode realizar uma “análise literal”, foi necessário desenvolver uma “análise interpretativa” e uma “análise reflexiva” (Mason, 2002), recorrendo à triangulação de fontes e dados. Ou seja, os entrevistados para expressarem a sua resposta usaram muitas vezes exemplos e conceitos ligados a outras experiências organizacionais que tinham, descontextualizadas do papel de *stakeholder* do CNE sobre qual estavam a ser entrevistados. Também muitas vezes usaram referências e conceitos relacionados com as próprias organizações, que para a devida perceção foi necessário solicitar ou pesquisar em documentos complementares (Cf. resumos de entrevistas no Apêndice 3).

Para as diversas categorias de *stakeholders* identificadas, tentou-se perceber qual a sua necessidade de informação (Tabela 9).

Deste modo foi possível recolher um conjunto de informações úteis para a resposta às questões de investigação inicialmente formuladas (Capítulo 1) e de que se destacam as seguintes:

- O CNE, como qualquer outra organização, desenvolve a sua atividade e ação através de um processo com: recursos/*inputs*, operações/atividades, resultados imediatos/*outputs*, resultados futuros/*outcomes*. É principalmente com base

nestes últimos, no impacto que a organização tem, que surgem os retornos para a associação: os apoios da sociedade, do Estado, das empresas, etc.; a continuidade do interesse das famílias e dos jovens; a continuidade da voluntariedade de animadores adultos; etc. Para a avaliação e medição do desempenho organizacional são apontados na literatura três atributos típicos a considerar: a economia, que está particularmente ligada à gestão dos recursos/*inputs*; a eficiência, que está mais aliada à gestão do processo da organização e aos consequentes resultados/*outputs* imediatos; a eficácia, que está relacionada com o confronto entre os resultados/*outputs* finais e os decorrentes resultados futuros/*outcomes*.

- Os diferentes interessados numa organização olham-na com perspectivas diferentes, nomeadamente: os responsáveis operacionais e todos os que se relacionam com as operações, olham-na essencialmente com uma visão de cariz operacional, de curto prazo, focada nos *inputs*/recursos e nos processos/atividades da organização; os responsáveis intermédios e os interessados nos resultados imediatos têm um olhar mais tático sobre a organização, uma visão de médio prazo, centrada no como atingir o posicionamento desejado para a organização, avaliando por isso o desempenho organizacional mais pelos seus *outputs* e resultados imediatos; os responsáveis de topo da organização e os interessados pelo todo, estão mais preocupados com as estratégias seguidas, com o posicionamento da organização a longo prazo, focando a sua avaliação do desempenho organizacional ao nível dos *outcomes* e resultados futuros alcançados. Identificaram-se as etapas do processo da organização onde se concentra o interesse e preocupação de cada tipo de *stakeholder* do CNE (Tabela 16).
- Na relação entre o CNE e os seus *stakeholders* existem interesses de parte a parte (Tabela 10). Na Tabela 11 identificam-se os recursos que os *stakeholders* estão dispostos a ceder e o que esperam receber em troca.
- A *teoria dos stakeholders* preocupa-se com a classificação dos *stakeholders* em grandes grupos. Tendo por base as evidências recolhidas, para o CNE foram adaptadas algumas das tipologias propostas na literatura. Na Tabela 12 dividem-se os tipos de *stakeholders* identificadas para o CNE entre principais e secundários, seguindo Clarkson (1995). Na Tabela 13 os *stakeholders* do CNE são divididos em *stakeholders de contexto* e *stakeholders de processo*, seguindo Atkinson *et al.*, (1997). Na Tabela 14 é aplicada e adaptada a tipologia sugerida por Mitchell *et al.*, (1997), em que os *stakeholders* do CNE são divididos em função dos atributos de “*power, legitimacy and urgency*” que cada *stakeholder* pode reunir. Na Tabela 15 é aplicada e adaptada ao CNE a tipologia sugerida por Ackermann e Eden (2001) e

Bryson (2004), onde combinando os atributos de interesse e poder/influência, os *stakeholders* são divididos em quatro tipos: “sujeitos”, “jogadores”, “povo” e “cães perdigueiros”. Estas tipologias facilitaram uma melhor caracterização dos *stakeholders* do CNE e resposta às questões de investigação.

- Em função das suas características e dos seus interesses sobre o CNE, os *stakeholders* privilegiam certos tipos de informação, para a avaliação do desempenho e a tomada de decisão. Com base nas entrevistas realizadas e na demais documentação consultada, apresentam-se as preferências dos *stakeholders* do CNE (Tabela 18), por nível (operacional, tático e estratégico); repartidos entre a informação de cariz pedagógico e/ou relativa à gestão associativa; esta última por sua vez dividida entre financeira e não-financeira.
- Um quadro de indicadores para a avaliação do desempenho deverá ter em conta que existem discrepâncias entre as necessidades de informação dos *stakeholders* do CNE e o acesso à informação necessária. Na Tabela 17 apresentam-se os vários tipos de *stakeholders* identificados para o CNE em função da sua maior ou menor necessidade de informação e da sua maior ou menor capacidade de acesso à mesma.
- De igual modo deverá ser tida em conta a classificação dos *stakeholders*, que os enquadra com o processo da organização. Esta facilita a identificação de indicadores que simultaneamente satisfaçam a necessidade de informação de todo um grupo de *stakeholders*. Na Figura 7 constata-se que mesmos poderão ser agrupados em quatro grandes grupos: *stakeholders fornecedores*, *stakeholders de processo*, *stakeholders clientes* e *stakeholders investidores*.
- A generalidade dos *stakeholders* do CNE entrevistados quando questionados sobre a avaliação do desempenho a longo prazo privilegiou a informação qualitativa. Para a avaliação mais operacional ou tática indicaram a preferência pela informação quantitativa. Conforme se procura evidenciar na Figura 8: para a avaliação ao nível dos recursos/*inputs*, das atividades/processos e dos resultados/*outputs* o género de informação privilegiada é a quantitativa; para a avaliação de resultados/*outcomes*, do desempenho face aos valores e missão da organização, o género de informação privilegiada é a qualitativa. Os *stakeholders* que habitualmente tratam com a organização em termos operacionais e táticos, como os classificados de *stakeholders fornecedores*, *stakeholders de processo* e *stakeholders clientes*, relevam como útil e de maior preferência a informação quantitativa. Por sua vez os *stakeholders investidores* e parte dos *stakeholders*

clientes, mais preocupados com os resultados da organização a longo prazo, dão preferência à informação qualitativa e intangível.

- Os critérios para a avaliação do desempenho do CNE por parte dos seus *stakeholders*, conforme se ilustra na Tabela 20, concentram-se nos seguintes domínios: cumprimento da missão; valores e princípios; capital humano; impacto a médio e longo prazo; opinião de terceiros; inovação e desenvolvimento; economia; eficiência; eficácia; qualidade e custo do serviço; planeado *versus* realizado; expectativa *versus* realizado; cumprimento de obrigações; comparação com terceiros; angariação de recursos. Com predomínio dos critérios “cumprimento da missão”, “inovação e desenvolvimento”, “qualidade e custo do serviço”, “cumprimento de obrigações” e “comparação com terceiros” que são apreciados por todos os *stakeholders* do CNE. Verifica-se também que *stakeholders* como os pais e os escuteiros têm em consideração todos os critérios examinados.

Para a finalização do *estudo de caso* do CNE dá-se agora continuidade aos passos previstos no *protocolo de estudo de caso* (passos 8, 9 e 10):

- 8) Com o apoio de alguns trabalhos da literatura revista, nomeadamente sobre a *accountability* das OSFL (Molnár, 2008; Ebrahim, 2010), elabora-se uma proposta de modelo com o intuito de genericamente servir os *stakeholders* do CNE. Também com a intenção desta ser adaptável para o respetivo setor de atividade e para as OSFL em geral.
- 9) Esta proposta de modelo foi sujeita ao escrutínio do executivo nacional do CNE, merecendo parecer favorável para a sua implementação em termos práticos.
- 10) Na secção 5.5 apresenta-se a proposta final de modelo. Levantam-se algumas questões que se consideraram pertinentes na aplicação prática do modelo, nomeadamente utilizando sistemas de medição do desempenho com finalidades de gestão (internas). Apresentam-se em consequência algumas questões para futura investigação.

5.3. Confronto e interligação com a literatura

O CNE é uma OSFL que por um lado serve como prestadora de um serviço de bem público⁷⁷, satisfazendo uma procura específica que não é satisfeita pelas entidades governamentais ou pelos mercados. Nesta base a atividade do CNE é explicada pela teoria dos bens públicos defendida em Weisbrod (1975) e Kingma (1997). Por outro lado o CNE surge e existe fruto da

⁷⁷ O CNE é reconhecido pelo Governo Português como uma Instituição de Utilidade Pública conforme publicação no Diário da República nº 177, III Série, de 8 de agosto de 1983.

iniciativa empreendedora de cidadãos motivados por razões de bem comum, filantrópicas, altruístas, religiosas e outras. Sendo assim a atividade do CNE explicada pela teoria do lado da oferta defendida por Young (1981), James (1987), Ben Ner e Van Hoomissen (1991) e Badelt (1997).

Ao estudar e acompanhar a vida associativa do CNE percebe-se que conforme se refere em Jegers (2002) e Helmig *et al.* (2004) existe nesta organização alguma repulsa em atribuir relevo à produção de informação contabilística e à sua utilização. Contudo reconhecem-se vantagens em prestar contas, evidenciando-se assim o “sentido de responsabilidade” (Fry, 1995) para com a comunidade envolvente, complementando a prestação de informação de índole financeira com outra não financeira, como argumentam Stewart (1984), Hyndman (1990), Hyndman e Anderson (1995, 1998), Connolly e Hyndman (2000, 2004), Torres e Pina (2003), Zimmermann e Stevens (2006), Moxham e Boaden (2007) e Barman (2007).

Sendo o CNE uma OSFL, não tem como pressuposto o lucro, nem a dependência (através do Orçamento de Estado) de impostos e taxas (Arroyo, 1990; Gross, 1995; Granof, 1998), a sua contabilidade deve conter pormenores que, face às suas especificidades, facilitem a obtenção de uma imagem verdadeira e apropriada da sua situação, adequada com as suas finalidades e objetivos.

A heterogeneidade das OSFL gera complexidade quando se pretende a comparabilidade contabilística. Se a variabilidade no tratamento contabilístico entre organizações similares dificulta a respetiva comparação, reconhece-se existirem dificuldades acrescidas quando se pretende comparar organizações similares mas pertencentes a diferentes setores, como o público e o privado, ou o lucrativo e não-lucrativo. Em estudos como os de Hyndman (1990), Williams e Palmer (1998), Jegers (2002), Torres e Pina (2003), Cordery e Baskerville (2005), Viçoso (2008) e Travaglini (2008) reconhece-se que a questão da normalização para organizações como o CNE ainda é um campo de investigação em aberto, onde existem inúmeras dificuldades. Para estes investigadores evidencia-se como vital que em contextos de normalização as tradicionais demonstrações financeiras sejam acompanhadas de outros elementos informativos, quantitativos e qualitativos.

O enquadramento normativo das OSFL em diversos países é limitado ou praticamente inexistente - como é o caso de Portugal e portanto do CNE. Os países anglo-saxónicos, com uma tradição de contabilidade mais baseada no direito consuetudinário, mais pragmática e menos codificada, apresentam um maior tratamento do setor não lucrativo. Em Portugal os últimos passos dados conduziram à recente promulgação do Decreto-Lei nº 36-A/2011 de 9 de março (MFAP, 2011) que estabelece regras contabilísticas próprias aplicáveis ao setor não lucrativo.

A *contabilidade de fundos* defendida por Vatter (1978) e outros autores, como referido em Francisco (2005), evidencia-se como uma boa hipótese para o CNE. Esta adapta-se à situação de “autonomia de gestão” do CNE, com vários departamentos, atividades e projetos com contas próprias, às exigências de prestação de contas de algumas entidades financiadoras (Instituto Português da Juventude e outros) e permite uma boa interligação com as ferramentas da *contabilidade de gestão* [tratamento de custos e proveitos por centros de responsabilidade e ainda por programas ou projetos (Anthony, 1999); processo orçamental, desde a sua elaboração, passando pelo seu acompanhamento e controlo na execução, até à avaliação do desempenho (Anthony, 1999); uso de metodologias como o *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1996, 2001a, 2001b; Kaplan, 2001; Niven, 2003); seleção, implementação e controlo de indicadores, financeiros e não financeiros (AECA, 2000, 2001); e outras].

Na organização da prestação de contas aos *stakeholders* do CNE não são desprezíveis os contributos da contabilidade social. Esta visa a análise sistematizada dos efeitos da interação de uma organização com a sociedade onde se insere, tendo em conta os seus *stakeholders*, os recursos ou “*inputs*” recebidos destes, os benefícios e prejuízos causados, integrando-os como dados de demonstrações contabilísticas (Ramanathan, 1976; Belkaoui, 1992; Gray, 2000; Mook *et al.*, 2007). Procura demonstrar as externalidades provocadas pela organização no seu meio envolvente, as positivas e as negativas, os custos sociais e os benefícios sociais (Belkaoui, 1992). Nela as restrições da contabilidade convencional (financeira) aparecem removidas e o seu potencial é quase ilimitado (Gray, 2000). Para Brown (2008) a “prestação de contas” utilizando a *contabilidade social* pode ser um importante instrumento para envolver os *stakeholders*, motivando-os, encaixando-os e comprometendo-os com a missão da organização. Foi considerando alguns dos contributos da investigação em torno da *contabilidade social* que se desenvolveu a *accountability* ou “prestação de contas” (Franco, 2004a). A “prestação de contas” é uma exigência da responsabilização da gestão da organização perante terceiros, face às ações levadas a efeito, visando apresentar e explicar o que se fez.

Na análise e controlo da “prestação de contas” das OSFL vários autores (Hyndman, 1990; Jegers e Houtman, 1993; Williams e Palmer, 1998; Keating e Frumkin, 2001; Jegers, 2002; Ritchie e Kolodinsky, 2003; Martinez, 2005; Abraham, 2006, 2007; Parker, 2008) alegam que face à especificidade destas organizações não deva ser seguido um padrão genérico. Na análise e controlo de uma OSFL como o CNE exige-se que além da missão se tenham em conta as variáveis que influenciam a organização em concreto, como a sua história, a envolvente, a cultura organizacional, a estrutura organizacional, o tipo de serviços prestados, a qualidade e dinâmica da gestão, os problemas de agência, a qualidade e funcionalidade dos diversos sistemas de apoio, as principais fontes de financiamento e as exigências dos financiadores, os objetivos e finalidades definidas - como ainda as necessidades e interesses dos *stakeholders* que procuram a informação para efeito de tomada de decisão.

A avaliação do desempenho do CNE e o tratamento de informação com este objetivo, pelo que se pode deduzir das entrevistas realizadas e dos documentos consultados, tem decorrido essencialmente com uma perspectiva interna (da gestão) e esporadicamente. A informação disponível tratada e avaliada é basicamente a que resulta da contabilidade financeira (realizada autonomamente em cada unidade orgânica) e dos censos anuais. A informação divulgada para o exterior é geralmente a mesma que serve para a avaliação do desempenho interno (com exceção da informação mais operacional e que serve o dia a dia da gestão) é remetida mais por deferência para com este ou aquele *stakeholder* (normalmente com o envio do “relatório e contas”) e sem grande utilização por estes em termos práticos. Alguns *stakeholders*, como as agências governamentais que atribuem subsídios ao CNE, exigem a prestação de informação específica com vista à avaliação do desempenho mas apenas do projeto apoiado.

A prestação de contas e divulgação de informação do CNE é geralmente feita segundo os critérios do órgão executivo a que respeitam, não sendo geralmente considerados os interesses e os critérios de avaliação do desempenho da generalidade dos *stakeholders* (nomeadamente os externos, com menos acesso à informação), nem mesmo a finalidade de servir a gestão e a sua eficácia (Herman e Renz, 1997a, 1997b, 1998, 1999, 2004a, 2004b; Barrett, 2001; Campbell, 2002; Balser e McClusky, 2005).

A avaliação do desempenho do CNE na perspectiva interna (da gestão), embora não tendo sido muito debatida internamente, não deixa de ser uma questão polémica. Tal como reconhecem Sawhill e Williamson (2001), Moore (2003), Colcord (2005), Kasperskaya (2006), Carvalho (2008), cada organização e cada conjuntura na vida da organização é um caso, podendo merecer tratamento diferente. Não há modelos ou sistemas de medição de desempenho “melhores” ou “piores”, todos são defendidos, adaptados e até aplicados com sucesso. No entanto a generalidade das investigações reconhece a primazia do *Balanced Scorecard* (Kaplan e Norton, 1992, 1996) como o sistema de medição de desempenho mais apreciado e referido na literatura (Marr e Schiuma, 2003). Mas também outros sistemas de medição de desempenho como o *Tableau de Bord* (Lebas, 1994 e Pezet, 2009) e o *Performance Prism* (Neely *et al.*, 2001, 2002) são reconhecidos como extensíveis e utilizáveis pelas OSFL. Em Francisco (2005) reconhece-se a possibilidade e a vantagem da aplicabilidade do *Balanced Scorecard* para o caso do CNE.

A *teoria dos stakeholders* surgiu e desenvolveu-se essencialmente na perspectiva das organizações empresariais (com fins lucrativos). Contudo, conforme já foi referido, muitos dos seus contributos adaptam-se e fazem sentido se aplicados às OSFL. Assim, e desde logo o conjunto de trabalhos científicos que apareceram após o período embrionário da *teoria dos stakeholders*, apontados também como referências base desta teoria, como Donaldson e

Preston (1995), Clarkson (1995), Jones (1995), Mitchell *et al.* (1997), Atkinson *et al.*, (1997), são posteriormente referidos em trabalhos relativos às OSFL como os de Krashinsky (1997), Abzug e Webb (1999), Barrett (2001) e outros. No presente estudo de caso do CNE: utilizaram-se os conceitos relativos aos três aspetos alternativos da *teoria dos stakeholders* salientados por Donaldson e Preston (1995) - *descritiva, instrumental e normativa* -, fazem sentido e parecem adaptáveis as integrações de interesses entre a organização e a sociedade referidas por Jones (1995); foram adaptados e aplicados os modelos e as tipologias propostas por Clarkson (1995), Mitchell *et al.* (1997), Atkinson *et al.* (1997) e outros (cf. Secção 4.5).

Tal como para as OSFL em geral e como referido por Kearns (1996), a prestação de contas do CNE aos seus *stakeholders* é influenciada por uma constelação de forças que o envolvem - legais, políticas, socioculturais, económicas e outras -, pressionando-o a atuar de determinado modo, realizando umas atividades e deixando de realizar outras, para que preserve a confiança pública e sirva o interesse público. O CNE existe e atua num determinado contexto, em Portugal, com um determinado enquadramento legal - nacional, estatutário e da Organização Mundial do Movimento Escutista (OMME) -, com uma história própria, com uma conjuntura política, social, económica, com um conjunto de *stakeholders* com diferentes interesses e poderes sobre a associação, etc. Destas forças resultam um conjunto de regras, procedimentos, exigências, sanções, impostas externamente e também por decisão interna. A que se junta o julgamento da opinião pública, a influência da comunicação social, que pode ser mais ou menos favorável ao escutismo e ao CNE em particular. Também os pareceres emitidos por entidades de supervisão em determinados domínios da atuação do CNE (Igreja Católica, OMME, algumas agências governamentais). Também o julgamento de pais, escuteiros, dirigentes e antigos escuteiros. E também o julgamento de quem apoia - as entidades governamentais que atribuem subsídios, os patrocinadores, os beneméritos.

A prestação de contas (*accountability*) de uma OSFL como o CNE deve focar-se em três áreas: recursos, processos e resultados futuros (Kearns, 1996). Nos recursos ou ativos da organização, os rendimentos e as despesas, os controlos existentes para prevenir fraudes, desperdícios e abusos. Nos processos seguidos pela organização, saber se foram seguidos os adequados, previstos e autorizados, se existem controlos, auditorias, avaliações e formação relativas aos processos adotados. Nos resultados conseguidos pela organização, face à sua missão, à satisfação dos beneficiários, à relação custo-benefício e ao planeamento formulado. A prestação de contas por parte de uma OSFL preserva a confiança pública na organização e serve o interesse público face às expectativas na organização (Kearns, 1996). Embora tipicamente o CNE não assuma uma postura proactiva na prestação de contas, sendo esta mais reativa, em função de exigências legais ou de força face à concessão de apoios (Franco, 2004a), o CNE tem mantido abertura à prestação de contas, assumindo as suas responsabilidades e cidadania perante a sociedade, com “sentido de responsabilidade” (Fry,

1995), pelo que se reconhece a existência de um depósito de confiança pública e de satisfação do interesse público. Quanto às três faces da prestação de contas, que se traduzem por três questões típicas (Kearns, 1996; Najam, 1996; Ebrahim, 2003a; Franco, 2004a; Ebrahim, 2010) - Prestar contas a quem? Qual a resposta da organização? Prestar contas sobre o quê? - no contexto do CNE, a resposta às mesmas pode ser dada da seguinte forma: prestar contas aos *stakeholders* identificados no presente trabalho; respondendo de um modo genérico (com sentido estratégico e proactivo) e caso a caso conforme requerido (com sentido tático e reativo); prestando contas sobre o que explicita ou implicitamente é solicitado à organização por quem de direito, procurando servir os interesses de informação para a avaliação do desempenho do CNE por parte dos seus *stakeholders*, com informação como a que irá ser exemplificada na secção seguinte.

Para os diversos *stakeholders* de uma organização, é importante que haja comparabilidade entre a informação que recebem relativa ao desempenho de uma organização específica com a que recebem de outras organizações semelhantes. Se autores como Ebrahim (2003b, 2010), Farkas e Molnár (2005) e Molnár (2008) defendem os sistemas integrados de prestação de contas, em Farkas e Molnár (2005) e Molnár (2008) vai-se mais longe defendendo a existência de um padrão universal para a prestação de contas pelas OSFL. Embora reconhecendo as diferenças entre as OSFL, nomeadamente no que respeita às atividades desenvolvidas, à forma de organização, às diferenças de poder e de influência dos diversos *stakeholders*, etc., e o facto que estas dificultam o estabelecimento de padrões de prestação de contas, estes investigadores advogam ser possível encontrar padrões por setores de atividade e definir padrões universais que sirvam as OSFL em geral. Para o efeito identificam seis áreas ou fatores chave com influência na eficácia organizacional das OSFL: as atividades de angariação de fundos; a missão e relacionadamente, as políticas assumidas, os programas e os serviços prestados; as atividades governação; a gestão financeira; a gestão dos recursos humanos; as atividades de relações públicas. O modelo que se propõe para o CNE na secção seguinte baseia-se nestes artigos.

5.4. Resposta às questões de investigação

Na presente secção apresenta-se a resposta às questões de investigação secundárias definidas no Capítulo 1, como resultado do estudo da problemática em investigação exposto ao longo dos Capítulo 2 e Capítulo 4. Esta resposta é a base para que no Capítulo 6 se conclua com a solução para as questões de investigação principais.

De um modo geral os “académicos e investigadores profissionais investigam aspetos pelos quais nutrem interesse. Formulam o objetivo do seu estudo, em forma de hipóteses ou de questões de investigação” (Bogdan e Biklen, 1994:292). A presente resposta às questões de

investigação secundárias suporta-se na conjugação das considerações teóricas recolhidas na revisão de literatura (Capítulo 2) com as ilações tiradas do trabalho de campo realizado (Capítulo 4). A resposta que se segue, questão a questão, serve de base para que se avance na próxima secção (5.5) com uma proposta de solução para o caso em estudo. No final do capítulo completa-se a resposta a algumas questões de investigação secundárias tendo em conta o trabalho desenvolvido na Secção 5.5.

Questão 1 - Quais são os vários tipos de stakeholders da OSFL?

Os *stakeholders* de uma organização, segundo os definiu Edward Freedman em 1984 no seu livro “*Strategic Management - A stakeholder Approach*”, são todos os grupos ou indivíduos que são afetados ou podem afetar a realização dos objetivos da organização. Apesar das críticas, esta definição continua a ser a mais citada na literatura (Freeman e McVea, 2001; Friedman e Miles, 2006; Freeman *et al.*, 2010). Em Portugal a tradução mais utilizada do termo “*stakeholder*” é a de “parte interessada”, contudo a generalidade dos autores utiliza a palavra inglesa sem qualquer tradução (Rodrigues, 2006). Assim, ao longo do presente trabalho optou-se por usar a expressão inglesa “*stakeholder*”.

Nas OSFL os *stakeholders* incluem: os fundadores; diretores executivos; funcionários; sócios/associados; utentes/beneficiários; financiadores como o Estado, fundações, empresas, mecenas e outros; voluntários; fornecedores; parceiros institucionais; estruturas tipo federações ou filiais; representantes do poder governamental aos vários níveis; congéneres; antigos membros; e outros.

Assim, o leque de *stakeholders* de uma OSFL é amplo e variado, com contextos relacionais, interesses e poderes diversos sobre a organização (Donaldson e Preston, 1995; Clarkson, 1995; Jones, 1995; Mitchell *et al.*, 1997; Atkinson *et al.*, 1997; Ackermann e Éden, 2001; Bryson, 2004). A OSFL pode funcionar para uns como “principal” e para outros como “agente” (Fry, 1995; Abzug e Webb, 1999; Jegers, 2002; Helmig *et al.*, 2004). A solicitação ou o interesse pela prestação de informação que facilite a avaliação do desempenho da OSFL pode vir de cima, sendo fornecida num sentido ascendente (*upward*) - a *stakeholders* como os fundadores, os beneméritos, os patrocinadores, as agências governamentais -; pode vir de baixo, sendo fornecida num sentido descendente (*downward*) - a *stakeholders* como aqueles a quem a OSFL presta serviço -; pode também vir de dentro da organização (*to self*), dos respetivos gestores, administradores, pessoal, voluntários e outros intervenientes para a realização da missão (Najam, 1996; Ebrahim, 2003a, 2010).

No CNE identificaram-se dezasseis categorias de *stakeholders*: pais, escuteiros, antigos escuteiros, Igreja Católica, agências governamentais, autarquias, parceiros, patrocinadores,

beneméritos, fornecedores, funcionários, dirigentes de Unidade, dirigentes executivos, Representantes, Organização Mundial do Escutismo, congéneres. Considerando as ilações tiradas na Secção 4.6, no que respeita ao interesse, relacionamento e enquadramento destes *stakeholders* com o CNE, elaborou-se por *stakeholder* uma caracterização/síntese que se apresenta no Apêndice 6 (Tabela 27 a Tabela 42).

Assim por exemplo os “pais” podem caracterizar-se como se segue:

- O seu interesse principal sobre o CNE é a contribuição que esta associação pode dar para a educação e formação dos seus filhos ou educandos.
- Os interesses do CNE em relação aos “pais” concentram-se no papel que estes têm na decisão de escolha e ingresso no escutismo/CNE dos seus filhos/educandos (fonte de recrutamento), e ainda, no acompanhamento/apoio que os “pais” podem dar à associação e à vida escutista dos seus filhos/educandos.
- Em termos práticos de troca, os “pais” dão ao CNE a quotização que pagam e ainda pequenos serviços/apoios que lhe prestam; e recebem do CNE apoio na formação/educação dos seus filhos/educandos.
- No que respeita ao relacionamento com o CNE, embora o CNE esteja ao serviço dos pais, estes só indiretamente são necessários, a base para o funcionamento do escutismo são as crianças e jovens escuteiros, pelo que havendo estes os pais não são essenciais para a sobrevivência do CNE e portanto segundo a tipologia de Clarkson (1995) podem considerar-se *stakeholders* secundários.
- Embora o escutismo esteja direccionado para as crianças e jovens escuteiros, ele está ao serviço dos pais na sua missão de formarem os filhos, são estes e a evolução dos respetivos contextos que mais influem e marcam a estratégia do CNE, podendo assim segundo a tipologia de Atkinson et al. (1997) considerarem-se *stakeholders de contexto*, pois relacionam-se com o CNE principalmente ao nível dos seus objetivos primários, estratégicos ou de contexto.
- A influência dos “pais” segundo a tipologia Mitchell et al. (1997) faz deles um *stakeholder desejado*, pois o CNE tem a necessidade em os servir bem e está essencialmente ao seu serviço; contudo a legitimidade e poder dos “pais” para influírem sobre o CNE é muito limitada.
- Em conformidade com Ackermann e Eden (2001) e Bryson (2004), os “pais” têm interesse alto e poder baixo no CNE; estes “estão no terreno” com interesse alto mas têm pouco poder e influência, sendo por isso designados de “espectadores”; segundo esta tipologia, tendo em consideração as duas características, os “pais” são classificados como “sujeitos”.
- No enquadramento com o processo do CNE o interesse dos pais foca-se mais ao nível do *processo*, dos *outputs* e dos *outcomes*. Aos pais dos escuteiros interessam-lhe os resultados educativos que o CNE pode proporcionar, os de efeito imediato (*outputs*) mas principalmente, os de médio e longo prazo que contribuam para a formação dos

seus filhos (*outcomes*). Mas também estão interessados na parte operacional da associação (*processo*), pois o quotidiano da vida escutista dos seus filhos tem implicações no seio familiar em aspetos como: horários, custos, segurança, etc.

- Em face do processo da organização os pais podem considerar-se um *stakeholder cliente*, eles servem-se do CNE como apoio na educação e formação dos seus filhos, “comprando” o serviço prestado pelo CNE.

Questão 2 - Qual é a informação identificada como relevante pelos stakeholders da OSFL na avaliação do desempenho e tomada de decisão face a esta?

A informação relevante para cada *stakeholder*, para a avaliação do desempenho e tomada de decisão face a uma OSFL, varia face ao seu posicionamento, responsabilidade, dependência, interesse, oportunidade face à organização. Um maior poder ou influência de um *stakeholder* faz com que este possa exigir a prestação de informação que lhe interessa (Clarkson, 1995; Kearns, 1996; Najam, 1996; Mitchell *et al.*, 1997; Atkinson *et al.*, 1997; Krashinsky, 1997; Barrett, 2001; Ebrahim, 2003a). Contudo há um conjunto de *stakeholders* com menor poder ou influência na organização, ou que só têm poder ou influência num campo particular (por exemplo, em função de um donativo, subsídio, patrocínio concedido, ou de uma colaboração dada, ou de funções de supervisão numa determinada área específica), a quem também interessa ter informação sobre o desempenho da OSFL. Para obter esta informação, estes *stakeholders* estão dependentes, da iniciativa e “boa vontade” dos responsáveis da OSFL, ou de normativos que de algum modo levem a organização a fazê-lo (Fry, 1995; Kearns, 1996; Najam, 1996; Ebrahim, 2003a).

Na literatura é reconhecido que a avaliação do desempenho da organização em função dos interesses dos *stakeholders* tem sido desenvolvida essencialmente numa perspetiva interna (de gestão) (Fry, 1995; Hyndman e Anderson, 1995, 1998; Kearns, 1996; Najam, 1996; Moxham, 2009) e que os interesses de informação dos *stakeholders* são diversos o que torna complexa a sua divulgação de um modo integrado (Barrett, 2001; Campbell, 2002; Fletcher *et al.*, 2003; Micheli e Kennerley, 2005; Ebrahim, 2010).

A generalidade dos *stakeholders* relaciona-se com uma OSFL em função da sua missão. Mesmo aqueles que atuam como simples fornecedores comerciais de bens ou serviços, não são de todo indiferentes à missão da OSFL, estando sensibilizados com a missão e as finalidades da organização, em alguns casos concedem-lhe vantagens, benefícios, facilidades. Conforme sugerido nas teorias económicas sobre as OSFL, em termos gerais há um reconhecimento público da razão de ser e da mais-valia das OSFL (Weisbrod, 1975, 1988; Hansmann, 1987; Steinberg, 1997; Wallis, 2006; Speckbacker, 2008). Contudo para que haja confiança pública na OSFL exige-se que esta cumpra a sua missão (Drucker, 1990; Weisbrod, 1998; Herman e

Renz, 1998; Kaplan, 2001; Sawhill e Williamson, 2001; Ebrahim, 2005). A prestação de informação sobre o desempenho da organização face à sua missão, e em linhas gerais sobre o prosseguimento do seu rumo estratégico, parecem ser, segundo a literatura analisada, informação relevante para a generalidade dos *stakeholders* (Kearns, 1994, Najam, 1996; Kaplan, 2001; Sawhill e Williamson, 2001; Ebrahim, 2010).

Para a avaliação do desempenho da OSFL, tanto numa perspectiva interna como externa, a literatura aponta como informação relevante a relativa: aos recursos / *inputs*, aos processos / atividades, aos resultados atuais / concretizações / *outputs*, aos resultados futuros / impactos / *outcomes*. Informação que permita aferir sobre a economia, a eficiência, a eficácia, a qualidade, em termos operacionais (curto prazo), táticos (médio prazo) e estratégicos (longo prazo) (Brown, 1996). Sendo também relevante o planeamento e a análise dos desvios (Hyndman e Anderson, 1995, 1998; Connolly e Hyndman, 2000, 2004).

Reconhece-se que para efetuar uma razoável avaliação do desempenho de uma OSFL, é necessário complementar a informação financeira com outra de índole mais qualitativa. Esta última diz respeito a variáveis tais como a história da organização, a sua envolvente, a cultura organizacional, a estrutura organizacional, o tipo de serviços prestados, a qualidade e dinâmica da gestão, os problemas de agência, a qualidade e funcionalidade dos diversos sistemas de apoio, as principais fontes de financiamento, as exigências dos financiadores, os objetivos e finalidades definidas, a capacidade da organização continuar a operar no futuro (Hyndman e Anderson, 1995, 1998; Torres e Pina, 2003; Connolly e Hyndman, 2000, 2004; Farkas e Molnár, 2005; Barman, 2007).

Constata-se também que, para alguns *stakeholders* pode ser relevante possuir informação sobre o desempenho da OSFL em âmbitos como o social, o ambiental, o ético, ou ainda sobre questões de sustentabilidade (Belal, 2002; O'Dwyer *et al.*, 2005; Perrini e Tencati, 2006).

No caso do CNE a informação identificada como relevante por cada tipo de *stakeholder*, para a avaliação do desempenho e a tomada de decisão face a esta organização, é a descrita e justificada na Tabela 9. Esta alinha com a literatura acima referida e em termos gerais pode resumir-se em tópicos como: a missão, as finalidades educativas, os programas educativos, o serviço prestado, a gestão e controle da organização, os órgãos diretivos, os princípios morais e éticos, as pessoas envolvidas e as capacidades das mesmas (em conhecimentos, competências, aptidões), as finanças, a angariação de fundos, as infraestruturas, a imagem pública, o enquadramento institucional e societário, os recursos e a economia, as atividades e a eficiência, os resultados imediatos e a eficácia, os resultados futuros e o impacto.

Tomando por base a resposta às questões formuladas na Secção 4.6 confrontando-se os dados obtidos no trabalho de campo com a literatura, quanto ao interesse de informação dos

stakeholders sobre o CNE, elaborou-se uma síntese das características da informação desejada por estes e que se apresenta no Apêndice 7 (Tabela 43 a Tabela 58).

Por exemplo para os “pais” a informação desejada pode caracterizar-se e resumir-se assim:

- A necessidade de informação é baixa. Dado que a pressão para a decisão é geralmente baixa, a informação rotineira recebida é considerada suficiente. Ou seja, acompanhando os pais de um modo regular a vida associativa no que diz respeito ao(s) seu(s) filho(s), a informação do dia a dia que recebem por esta via mostra-se suficiente.
- A capacidade de acesso à informação é baixa. Sendo os pais um *stakeholder* externo têm um reduzido acesso à informação produzida com intuitos internos. Contudo uma vez que mantêm uma relação de proximidade com os “escuteiros” - os seus filhos - que por sua vez têm capacidade de acesso alto à informação, acompanhando através deles e dos respetivos dirigentes a vida associativa, indiretamente e genericamente conseguem acesso à informação básica de que necessitam.
- O tipo de informação privilegiada é essencialmente de ordem operacional, de cariz pedagógico e/ou relacionada com a gestão associativa, quer de índole financeira como não financeira. Numa perspetiva de decisão a médio e longo prazo privilegiam a informação de cariz pedagógico, de ordem tática e estratégica.
- O género de informação privilegiada divide-se entre qualitativa e quantitativa. Em termos operacionais preferem a informação objetiva e quantitativa. Em termos táticos e estratégicos dão mais relevância à informação qualitativa, no âmbito das finalidades, dos valores e das práticas habituais.

Na Secção 4.6 e no resumo apresentado no Apêndice 7 apresentam-se semelhantes conclusões para os demais *stakeholders* do CNE.

Questão 3 - Quais são os principais critérios de avaliação do desempenho da OSFL, identificados por cada categoria de stakeholder?

Os critérios de avaliação do desempenho de uma OSFL variam de *stakeholder* para *stakeholder*, em função dos seus interesses e responsabilidades sobre a organização (Barret, 2001; Micheli e Kennerley, 2005). Em termos gerais deduz-se da literatura que os critérios andam à volta de um conjunto de fatores como sejam:

- O cumprimento da missão e dos fins fundacionais (Drucker, 1989; Herman e Renz, 1998; Molnár, 2008; Ebrahim, 2010);
- A economia, eficiência e eficácia da gestão (Hyndman, 1990; Martin e Kettner, 1997; Plantz *et al.*, 1997; Herman e Renz, 2004a, 2004b; Connolly e Hyndman, 2004);

- A qualidade e custo dos serviços prestados (Martin e Kettner, 1997; Fishel, 2004; Moxham e Boaden, 2007);
- A relação entre o planeado e o realizado (Hyndman e Anderson, 1995; Connolly e Hyndman, 2000, 2004; Moxham e Boaden, 2007);
- A relação entre as expectativas e o realizado (Herman e Renz, 1999; Zimmermann e Stevens, 2006);
- O cumprimento de compromissos, as responsabilidades, acordos, contratos, legislação, normas (Kearns, 1994, 1996; Najam, 1996; Ebrahim, 2005, 2010);
- A comparação com o desempenho de organizações congêneres ou complementares (Plantz *et al.*, 1997; Herman e Renz, 1999; Zimmermann e Stevens, 2006);
- As competências, aptidões e capacidades do capital humano (Martin e Kettner, 1997; Herman e Renz, 2004b; Fishel, 2004; Molnár, 2008);
- A capacidade de angariação de recursos (Martin e Kettner, 1997; Plantz *et al.*, 1997; Fishel, 2004; Zimmermann e Stevens, 2006);
- O impacto a médio e longo prazo da atividade desenvolvida (Kearns, 1994, 1996; Najam, 1996; Connolly e Hyndman, 2000, 2004; Moxham e Boaden, 2007);
- A opinião e avaliação de terceiros (outros *stakeholders* e opinião pública em geral) (Najam, 1996; Martin e Kettner, 1997; Fishel, 2004; Ebrahim, 2005, 2010);
- A vivência, e o respeito de determinados valores e princípios (Kearns, 1994, 1996; Ebrahim, 2005, 2010);
- A inovação e o desenvolvimento (Plantz *et al.*, 1997; Connolly e Hyndman, 2004; Fishel, 2004; Ebrahim, 2005, 2010).

Em função da análise efetuada às entrevistas realizadas a *stakeholders* do CNE (cf. Apêndice 3; uma das questões colocadas a cada *stakeholder* entrevistado era sobre quais os critérios com que avalia o desempenho do CNE), bem como à diversa documentação referida na Tabela 9 e ao longo do Capítulo 4, tendo em conta os principais critérios de avaliação do desempenho das OSFL referidos na literatura revista e acima sintetizados, pode-se concluir que para cada tipo de *stakeholder* do CNE os principais critérios de avaliação do desempenho⁷⁸ desta associação são os constantes na Tabela 20. No final do Apêndice 2 apresenta-se uma listagem de critérios mais pormenorizada, resultado do apuramento dos critérios referidos pelos *stakeholders* durante as entrevistas e em documentação consultada. Esta listagem foi enviada aos *stakeholders* entrevistados, como referência/contraponto para que pudessem em resposta corrigir/ajustar o tratamento dado à respetiva entrevista. Foi com base nesta listagem que se chegou por síntese de critérios, tendo também em conta a literatura acima referida, à listagem da Tabela 20.

⁷⁸ Em sentido lato um “critério de avaliação de desempenho” engloba além do respetivo domínio ou tópico, os instrumentos de avaliação, os parâmetros e/ou indicadores, e os respetivos pesos atribuídos. Aqui o conceito de “critério de avaliação de desempenho” é considerado num sentido restrito, referindo-se somente ao domínio ou tópico que o identifica.

Como acima se referiu, os critérios de avaliação do desempenho de uma OSFL variam de *stakeholder* para *stakeholder*, em função dos seus interesses e responsabilidades sobre a organização. Os critérios aqui apresentados são genéricos, terão perspetivas e ênfases diferentes de *stakeholder* para *stakeholder*.

Tabela 20 - Critérios de avaliação do desempenho do CNE privilegiados por tipo de *stakeholder*.

Critério	PAI	ESC	AES	IGR	GOV	AUT	PAR	PAT	BEN	FOR	FUN	DUN	DEX	REP	OME	CON	Total	%
Cumprimento da missão	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	16	100%
Valores e princípios	x	x	x	x			x	x	x		x	x	x	x	x	x	13	81%
Capital humano	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	15	94%
Impacto a MLP	x	x	x	x					x		x	x	x	x	x	x	11	69%
Opinião de terceiros	x	x	x	x			x	x	x		x	x	x	x	x	x	13	81%
Inovação e desenvolvimento	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	16	100%
Economia	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x			13	81%
Eficiência	x	x		x	x	x		x		x	x	x	x	x			11	69%
Eficácia	x	x	x	x			x		x		x	x	x	x	x	x	12	75%
Qualidade e custo do serviço	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	16	100%
Planeado vs realizado	x	x			x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12	75%
Expectativa vs realizado	x	x		x		x									x	x	6	38%
Cumprimento obrigações	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	16	100%
Comparação com terceiros	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	16	100%
Angariação de recursos	x	x		x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x		13	81%
Total	15	15	11	14	10	10	10	12	13	9	14	14	14	14	13	11		
%	100%	100%	73%	93%	67%	67%	67%	80%	87%	60%	93%	93%	93%	93%	87%	73%		

Fonte: Elaboração do autor com base nas entrevistas realizadas e outra documentação disponível sobre o CNE e os seus stakeholders.

Na análise da Tabela 20 verifica-se que critérios como “cumprimento da missão”, “inovação e desenvolvimento”, “qualidade e custo do serviço”, “cumprimento de obrigações” e “comparação com terceiros” são apreciados por todos os *stakeholders* do CNE. E também que *stakeholders* como os pais e os escuteiros têm em consideração todos os critérios examinados.

Questão 4 - Quais são os indicadores tidos como mais adequados, por cada categoria de stakeholder da OSFL, para avaliar o desempenho da organização no curto prazo? No médio e longo prazo? E no modo como os resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos e ao processo)?

A partir da revisão da literatura constata-se que a generalidade dos *stakeholders* está interessada em ter informação sobre o desempenho da OSFL com quem se relacionam, primordialmente em função da sua relação ou compromisso com a mesma. Assim, uns mantêm uma relação de cariz operacional, de curto prazo, pelo que avaliam o desempenho da OSFL nessa perspetiva e preferem indicadores que assim a caracterizem. Outros focam-se mais no médio prazo, nos aspetos táticos da OSFL, pelo que preferem indicadores que caracterizem a organização a este nível. Outros ainda olham a OSFL numa perspetiva

estratégica, de longo prazo, pelo que dão primazia a indicadores que caracterizem a organização nesta dimensão. Assim, um fornecedor prefere indicadores relacionados com a sua área de negócio, focados nas operações e no curto prazo, ao nível dos recursos e/ou dos processos; um associado cujo interesse sobre a sua associação seja a dois ou três anos, dá relevo a indicadores que o informem sobre o desempenho da organização ao nível tático, a médio prazo, relativos aos processos e aos *outputs*; um fundador elege indicadores que lhe favoreçam a perspetiva estratégica, de longo prazo, que englobem os *outputs* e os *outcomes* da organização (Kearns, 1994, 1996; Najam, 1996; Franco, 2004a; Ebrahim, 2003a, 2003b, 2005, 2010).

A generalidade dos *stakeholders* entrevistados, em relação aos quais também se consultaram documentos diversos, não expressa de uma forma categórica a preferência por algum tipo de indicadores (cf. por exemplo, entrevistas com os códigos PAI2, AES1, AUT1, PAR1, PAT1, FOR3, FOR4). Em termos gerais fornecem ideias sobre os tipos de indicadores preferidos ou considerados mais adequados, com orientações quanto ao prazo em que se focará a análise - curto, médio ou longo prazo -, quanto ao foco de interesse no processo da organização - *inputs*/recursos, processos/atividades, *outputs*/resultados imediatos, *outcomes*/resultados futuros. Porque não há experiência de utilização e de divulgação de um modo sistematizado de indicadores que sirvam a avaliação do desempenho da organização por parte dos seus *stakeholders*, estes demonstram dificuldade em apontar indicadores preferidos para o efeito. Os *stakeholders* inseridos no seio da organização - a que chamamos internos - porque acompanham a vida associativa, acedem com mais facilidade à informação genericamente divulgada aos vários níveis territoriais, socorrendo-se de um modo disperso dos indicadores divulgados - financeiros e não financeiros, via relatórios, via internet e via reuniões - mas principalmente de informação qualitativa obtida através da própria vida associativa (cf. por exemplo, entrevistas com os códigos FUN1, FUN2, DUN1, DEX1, DEX4). Os *stakeholders* externos ao CNE, não pertencentes à organização, em termos gerais procuram acompanhá-la, socorrendo-se de informação qualitativa ou de indicadores divulgados e acedidos de um modo disperso. Alguns destes *stakeholders* externos exigem ou recolhem a informação específica que lhes interessa, como a generalidade dos fornecedores de bens e serviços, e aqueles que de algum modo apoiam ou controlam a organização, como as agências governamentais, os patrocinadores, a OMME e os parceiros. Para o efeito socorrem-se de indicadores específicos que usam também face a outras organizações (cf. por exemplo, entrevistas com os códigos GOV1, PAR1, PAT1, FOR1, FOR2, OME1).

No final do Apêndice 2 apresenta-se uma listagem resumo de indicadores referidos pelos *stakeholders* entrevistados ou retirados da documentação consultada. Esta listagem foi enviada aos *stakeholders* entrevistados, como referência/contraponto para que pudessem em resposta corrigir/ajustar o tratamento dado à respetiva entrevista.

Uma das conclusões a que se chegou ao longo do trabalho de campo foi a de que diversos *stakeholders* davam relevo a informação qualitativa (cf. por exemplo, entrevistas com os códigos PAI1, PAI2, ESC1, AES1, AES2, IGR1, AUT1, PAR1, FOR3, FOR4, FUN2, DUN1, DEX1, REP1, OME1). Conforme se evidencia na Figura 8 (p. 142) para a avaliação do desempenho ao nível dos recursos/*inputs*, das atividades/processos, dos resultados/*outputs*, o género de informação preferida pela generalidade dos *stakeholders* é mais de ordem quantitativa. No entanto para a avaliação de resultados/*outcomes*, como do desempenho face aos valores e missão da organização, o género de informação preferencial acaba por ser de ordem qualitativa.

Questão 5 - Existe alguma uniformidade ou ligação entre os critérios e os indicadores apontados pelos diversos stakeholders da OSFL?

Embora alguns estudos apontem a dificuldade de conciliação entre os interesses de informação dos diversos *stakeholders* das variadas OSFL (Clarkson, 1995; Herman e Renz, 1997a, 1997b, 1998, 2004a, 2004b; Barrett, 2001; Sowa *et al.*, 2004), face à existência de múltiplos setores de atividade e modos operatórios das OSFL, e ainda, face à existência de diferentes interesses dos diversos *stakeholders* de uma OSFL. Contudo quando se trata de prestar informação aos *stakeholders*, há estudos (Ebrahim, 2003b, 2010; Farkas e Molnár, 2005; Molnár, 2008) que apontam no sentido da prestação de informação integrada e normalizada, defendendo ser possível a criação de sistemas de prestação de informação, que aplicados por parte das respetivas OSFL, genericamente satisfazem as necessidades de informação, para a avaliação do desempenho e tomada de decisão dos respetivos *stakeholders*. Embora cada *stakeholder* em específico tenha as suas preferências e matizes de informação preferida, evidencia-se como possível e do interesse da generalidade dos *stakeholders* a existência de um conjunto de indicadores que lhes prestem informação sobre o desempenho de uma determinada OSFL. Conforme se evidencia e sintetiza na Tabela 20 esta situação comprova-se no estudo de caso do CNE, a generalidade dos critérios de avaliação do desempenho privilegiados pelos *stakeholders* do CNE são comuns a todos eles. Pelo que será possível definirem-se indicadores que sirvam simultaneamente a generalidade dos *stakeholders*.

Nesta mesma linha de pensamento, diversos investigadores defendem para as organizações empresariais e para as organizações governamentais, a criação de sistemas de informação integrados e normalizados, que envolvam indicadores financeiros e não financeiros, visando fins específicos como por exemplo o desenvolvimento sustentável (Belal, 2002; Perrini e Tencati, 2006) ou fins genéricos (Eccles, 1991; Ittner e Larcker, 1998a, 1998b; Copenhagen Charter, 1999; Eccles *et al.*, 2001; Maines *et al.*, 2002; Flöstrand e Ström, 2006).

No que respeita à tradicional prestação de informação através das demonstrações financeiras, a heterogeneidade das OSFL gera complexidade quando se pretende a comparabilidade contabilística. Em diversos estudos (Hyndman, 1990; Williams e Palmer, 1998; Jegers, 2002; Torres e Pina, 2003; Cordery e Baskerville, 2005; Viçoso, 2008; Travaglini, 2008) reconhece-se que a questão da normalização nas OSFL é um campo de investigação em aberto e que neste contexto há vantagem em fazer acompanhar as demonstrações financeiras de outros dados quantitativos e qualitativos. No caso do CNE os denominados Relatórios & Contas anuais aos vários níveis englobam geralmente dados financeiros e dados não financeiros, informação quantitativa e informação qualitativa, fazem o confronto entre o previsto e o realizado, no âmbito financeiro, como também em termos de programa de atividades e de objetivos formulados [cf. CNE (2011a, 2011b, 2012)].

Ebrahim (2003b, 2010), Farkas e Molnár (2005) e Molnár (2008) advogam ser relativamente fácil encontrar padrões para “prestação de contas” por setores de atividade e ser possível definir padrões universais que sirvam as OSFL em geral. Para o efeito identificam seis áreas ou fatores chave com influência na eficácia organizacional das OSFL: a missão e relacionadamente, as políticas assumidas, os programas e os serviços prestados; as atividades de governação; a gestão financeira; as atividades de angariação de fundos; a gestão dos recursos humanos; as atividades de relações públicas. Na secção seguinte é feita uma proposta de solução para o caso do CNE, adaptando e tendo em conta os trabalhos acima referidos.

Questão 6 - Há ou não adaptabilidade das metodologias de avaliação de desempenho já existentes (Balanced Scorecard, Performance Prism, Key Performance Indicators, Tableau de Bord) à prestação de informação para a avaliação do desempenho da OSFL pelos seus stakeholders?

Na revisão de literatura concluiu-se que os sistemas de medição desenvolvidos no âmbito da contabilidade e controlo de gestão, que tradicionalmente servem para a avaliação do desempenho organizacional numa perspetiva interna (da gestão), são extensíveis, adaptáveis e úteis para a prestação de informação com a mesma finalidade aos *stakeholders* em geral (Eccles, 1991; Speckbacher, 2003; McAdam *et al.*, 2005; Moxham, 2009).

Embora nem toda a informação coligida por um sistema de medição do desempenho com perspetiva interna tenha interesse para os *stakeholders* em geral, muita da informação a prestar segundo o interesse público será comum ao interesse interno. Porque para a prestação de informação pública também se exige haver um sistema de medição, utilizar algum dos sistemas tradicionais de medição do desempenho organizacional, como se refere na literatura acima citada, mostra-se vantajoso. Contudo note-se que os sistemas de medição do

desempenho tradicionais estão integrados em sistemas de gestão que servem intuitos de gestão da organização (Kennerley e Neely, 2002, 2003), mais vastos que a simples apresentação de informação tratada. No entanto, à generalidade dos *stakeholders* (nomeadamente aos externos) o que lhes interessa é a informação e não um sistema de gestão, o que pretendem é ter informação que lhes facilite a sua tomada de decisão e não um sistema de tratamento de informação que por si gere impacto na organização. Pelo que, desde que a informação que desejam lhes seja prestada, a forma como esta é coligida não lhes importa. Isto é patente no caso do CNE, nomeadamente a partir das entrevistas realizadas, onde principalmente os *stakeholders* entrevistados de cariz externo, ao expressarem-se sobre a informação que desejariam receber, não manifestam preocupações de gestão ou de melhoria da organização mas somente indicam dados que interessam à sua própria gestão (cf. entrevistas com os códigos GOV1, AUT1, PAR1, PAT1, FOR1, FOR2, FOR3, FOR4).

- Por exemplo, refere o Vice-Presidente do IPJ na entrevista concedida (GOV1): *“Ao IPJ interessa manter vivo o associativismo juvenil; tem interesse na estabilidade e continuidade das diversas associações; tem interesse na pluralidade de atividades mas não faz qualquer avaliação às associações numa perspectiva de médio e longo prazo”,* afirma ainda, *“... importa que cada associação tenha um bom desempenho face às suas finalidades e missão mas não é feita pelo IPJ qualquer avaliação a este desempenho...”*, e mais à frente, *“O IPJ trabalha primordialmente numa base de apoio a projetos...”*.
- Também o Presidente do CNJ na entrevista concedida (PAR1) referia: *“Ao CNJ interessa: o desenvolvimento do associativismo juvenil; o diálogo entre as diversas associações juvenis; a participação dos jovens na sociedade... Para tudo isto o CNE é visto com um membro do CNJ que pode dar e receber contributos”*. Não manifesta especial interesse em acompanhar a gestão do CNE ou na sua melhoria.

Há assim evidências de que a informação que interessa aos *stakeholders* é diversa, varia de uns para outros, pode apoiar-se em indicadores diversos e naturalmente num sistema que os enquadre. Contudo para a generalidade dos *stakeholders* não há interesse em acompanhar (ou influir) na gestão interna da organização, pelo que qualquer sistema de medição de desempenho elaborado com este fim pode adaptar-se à prestação de informação para a avaliação do desempenho da OSFL pelos seus *stakeholders*. Embora no CNE não tenha sido identificada a utilização de nenhuma metodologia de avaliação de desempenho tipo, *Balanced Scorecard*, *Performance Prism*, *Key Performance Indicators*, *Tableau de Bord*, ou outra.

Questão 7 - É possível a elaboração de um modelo de prestação de informação para a avaliação do desempenho da OSFL que sirva simultaneamente a generalidade dos stakeholders?

A revisão de literatura realizada apontava como possível e desejável a existência de um modelo de prestação de informação para a avaliação do desempenho que sirva conjuntamente os respetivos *stakeholders*. Segundo autores como Kearns (1994, 1996), Ebrahim (2003a, 2003b, 2010), Franco (2004a), Farkas e Molnár (2005) e Molnár (2008) embora complexo este modelo é realizável.

Como já foi referido na resposta à questão 5 identifica-se como possível e do interesse da generalidade dos *stakeholders* a existência de um conjunto de indicadores que lhes prestem informação sobre o desempenho do CNE. Também na resposta à questão 6 se refere à vantagem de utilizar como base um dos tradicionais sistemas de medição do desempenho organizacional. Pelo que se evidencia possível a elaboração de um modelo de prestação de informação para a avaliação do desempenho do CNE que sirva conjuntamente os respetivos *stakeholders*. Quanto à extensão deste modelo ao setor de atividade onde o CNE se insere - o das associações escutistas e guidistas -, face à semelhança de fins, modo operativo e organizacional, tal hipótese não se evidencia com objeções. Quanto à hipótese da generalização para todas as OSFL, pretende-se com o presente trabalho deixar um contributo, que conforme referem Hyndman e Anderson (1995, 1998), Connolly e Hyndman (2000, 2004), Torres e Pina (2003), Farkas e Molnár (2005), Molnár (2008), e outros, servirá como um caminho de investigação a percorrer.

Procurando dar alguns passos neste caminho de investigação propõe-se na secção seguinte um modelo genérico para as OSFL. Apresenta-se também uma proposta concreta para a organização em estudo (o CNE), que se evidencia extensível e adaptável ao respetivo setor de atividade (o das organizações escutistas e guidistas).

Questão 8 - Que características deve possuir um modelo de prestação de informação aos stakeholders que lhes permita avaliar o desempenho da OSFL?

Um modelo de prestação de informação aos *stakeholders* que lhes permita avaliar o desempenho das OSFL tendo em conta o que a literatura refere sobre as OSFL, sobre os seus *stakeholders* tipo, sobre os diversos interesses destes, considerando Globerson (1985), Lea e Parker (1989), Maskell (1989), Neely *et al.* (1997, 2000), Kennerley e Neely (2002, 2003), deverá reunir um conjunto de características, tais como:

Ser integrado - reunindo e interligando toda a informação genericamente tida como relevante pelos *stakeholders*. Sendo produto de um sistema interno de informação e controlo de gestão, também ele integrado (de modo a evitar duplicações e quebras nos circuitos de informação).

Ser flexível - tendo a possibilidade de se adaptar a diferentes situações, que ocorrem numa OSFL ou entre diferentes OSFL, e continuar a dar respostas adequadas.

Ser consolidável - permitindo que a informação prestada seja agregável, quer no âmbito da própria OSFL em que um ou vários programas/projetos/ações podem ter merecido a divulgação de informação específica, quer entre diversas OSFL (principalmente ao nível de um mesmo setor de atividade). Pelo que a informação deve ser tratada de forma homogénea, ser de fácil agregação e comparável. No caso do CNE havendo diferentes níveis territoriais - local, núcleo, regional e nacional - todos com autonomia de gestão, para uma análise de conjunto esta característica é imperiosa.

Ser perceptível a “não contabilistas” - sendo simples e claro. As OSFL são muitas vezes geridas e apoiadas por pessoas desprovidas de sensibilidade contabilística, pelo que para que o modelo resulte, a simplicidade deve prevalecer sobre a sofisticação da informação. Também os *stakeholders* do CNE (um pai, um escuteiro, etc.) e quem decide por estes não tem forçosamente formação contabilística, pelo que esta é uma característica a cuidar.

Ser de continuidade - pressupondo a continuidade da atividade da organização.

Ser útil e dinâmico - servindo a generalidade dos interessados na organização, fornecendo informação relevante para a avaliação do desempenho e a tomada de decisão; sendo propulsor de melhorias.

Estar interligado com a estratégia - tendo em conta a estratégia da organização, fornecendo informação para todos os níveis da tomada de decisão - estratégico, tático e operacional.

Ser envolvente - resultando da participação da generalidade dos interessados na informação a prestar, procurando servir a todos, motivando à respetiva utilização e à formulação de sugestões para melhoria. Gerando transparência e confiança pública na organização. A típica abertura e afinidade do CNE com os seus *stakeholders* e destes com o CNE (patente nas entrevistas realizadas - Cf. Apêndice 3) facilita o desenvolvimento desta característica.

Ser independente - evitando as “influências”, “jogos de poder” e “efeitos de agência”; podendo vir-se a sujeitar a auditorias especializadas e independentes. No que respeita ao CNE há *stakeholders* como a Organização Mundial do Escutismo ou as Agências Governamentais que com a sua exigência/poder podem influir na prestação de informação pelo CNE; outros como os Funcionários, face à sua colocação na estrutura organizacional, podem exercer “influências” e “efeitos de agência” (cf. Tabela 14 e Tabela 15, p. 126 e p. 128).

Tendo como referência estas características relativas à operacionalidade do modelo, na Secção 5.5 caracterizam-se os conteúdos genéricos da prestação de informação aos *stakeholders* de uma OSFL e propõe-se uma solução, afim destes avaliarem o seu desempenho e tomarem decisões.

5.5. Proposta de solução para o caso em estudo

Nesta secção apresenta-se uma proposta de solução para o caso em estudo. Tendo em conta a resposta às questões de investigação anteriormente apresentadas, todo o trabalho de campo

e de análise realizado sobre o CNE, bem como a revisão de literatura efetuada e a sua interligação com o caso em estudo, propõe-se um modelo de prestação de informação aos *stakeholders* das OSFL, que pode servir o CNE e ser extensível ao respetivo setor de atividade.

Uma vez identificados os *stakeholders* a quem prestar informação, para que estes possam avaliar o desempenho do CNE, seguindo o esquema da Figura 1, torna-se necessário sintetizar a necessidade de informação, qual e porquê, para depois se chegar à resposta, ao como prestar a informação, ou seja, à caracterização de um modelo para o fazer.

O interesse de informação dos *stakeholders* para avaliarem o desempenho de uma OSFL e tomarem decisões em consequência, em termos gerais concentra-se na atividade desenvolvida pela organização e nos resultados atingidos (Hyndman, 1990; Martin e Kettner, 1997; Connolly e Hyndman, 2000, 2004; Fishel, 2004). Esta avaliação faz sentido quando medida ao longo do tempo tendo em consideração a missão e os valores defendidos pela organização (Drucker, 1990; Torres e Pina, 2003). No início uma OSFL vale pelo seu espírito fundacional, pela sua missão, finalidades e valores defendidos, por algum investimento que tenha sido feito em termos de recursos disponíveis para o arranque. Uma vez em atividade a organização vale pelo que faz, pelo seu desempenho, pelo acréscimo (ou decréscimo) de valor que traz ao seu valor anterior, tendo em consideração a missão (Eccles, 1991; Ittner e Larcker, 1998a; Eccles *et al.*, 2001; Abraham, 2005, 2006). Para qualquer *stakeholder*, face aos seus objetivos perante uma determinada OSFL, no início do seu contacto com a mesma, colocar-se-á a questão de “Quanto vale esta OSFL?”, para o que irá informar-se de qual o valor atual da organização (Abzug e Webb, 1999; Tuan, 2008; Andreus *et al.*, 2009). Este junta o valor inicial com os resultados do seu desempenho e o investimento (tangível ou intangível) posterior. Num segundo momento e nos seguintes, para este *stakeholder* e enquanto mantiver a relação com a OSFL, o que se torna significativo na sua avaliação é a variação (acrécimo ou decréscimo) do valor da organização, em face dos seus objetivos perante a mesma (Hyndman, 1990; Connolly e Hyndman, 2000, 2004; Barman, 2007). Ou seja, interessa-lhe sobretudo o desempenho da organização, na medida em que este traga resultados e valor acrescentado para a OSFL (cf. Figura 9).

Uma forma de prestação de informação sobre o desempenho de uma organização, conforme evidenciado na revisão de literatura, tem em conta o processo da organização e os respetivos resultados (cf. Secção 2.3.7, p. 69). Para a avaliação consideram-se os *inputs* / recursos / economia, os processos / atividades / eficiência, os *outputs* / resultados imediatos / eficácia e os *outcomes* / resultados futuros / impacto. Nestes ter-se-ão em conta também aspetos como: a qualidade, o “previsto” face ao “real”, as “expectativas” face ao “real”, as “realizações de terceiros” face às “realizações da organização”, a “evolução sociológica” e a “evolução tecnológica” face à “resposta da organização” (Hyndman, 1990; Ebraahim, 2003b, 2010; Connolly e Hyndman 2004; Andreus *et al.*, 2009). No entanto um *stakeholder*, para

avaliar o desempenho de uma OSFL, também tem interesse na variação do valor da organização (segundo a sua perspectiva) no período em análise.

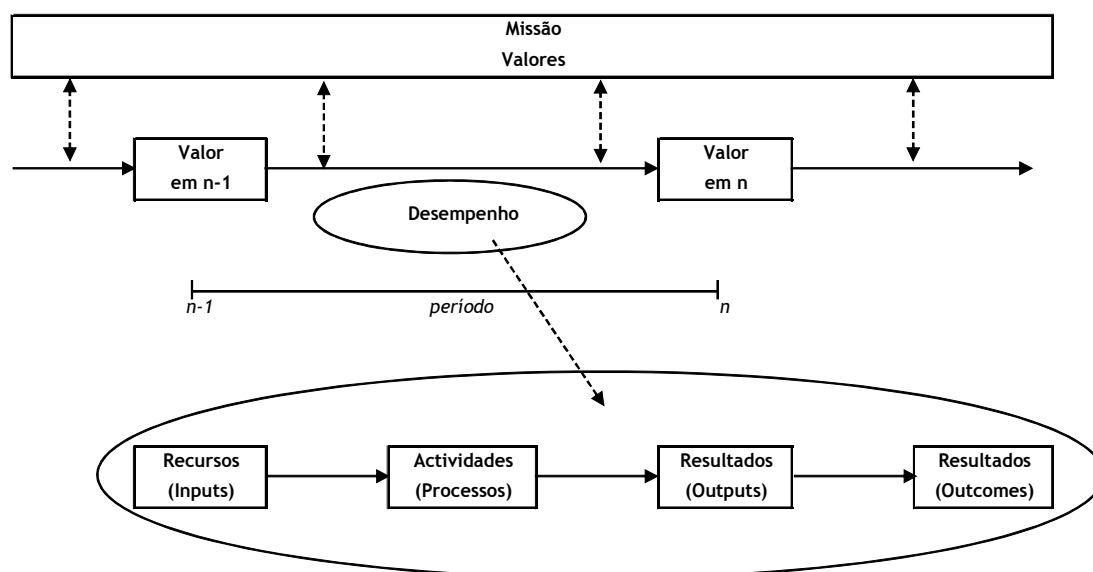


Figura 9 - Interesse de informação dos *stakeholders* (para a avaliação do desempenho de OSFL) - perspectiva temporal.

O valor da organização pode subir, baixar ou manter-se, sendo portanto possível posicionar o valor da organização. Por um lado, esta posição (do valor) é influenciada pelos resultados conseguidos período a período; frutos da economia, eficiência, eficácia e impacto; alcançados pela dinâmica e atividade desenvolvida; proporcionando resultados acumulados que se revertem em valor para a organização. Por outro lado, esta posição do valor da organização é influenciada pelos investimentos efetuados ao longo do tempo, em termos tangíveis e intangíveis. E o valor da organização é influenciado pelo volume de atividade da mesma, sendo que uma maior dimensão gera mais valor (e responsabilidades) para a organização, em função de uma maior atividade corrente.

Na análise do desempenho de uma OSFL a médio e longo prazo a variação da posição do valor da organização é relevante para uma avaliação global do desempenho da mesma. Para os *stakeholders* que observam, tratam e avaliam a OSFL também numa perspectiva de médio e longo prazo, há um processo global da organização, relacionado com a sua estratégia, que lhes interessa ter em conta. Neste existem investimentos (recursos), implementação estratégica (processo) e resultados (a médio e longo prazo) que influenciam o valor da organização. Pelo que numa avaliação periódica do desempenho (realizada normalmente pelo *stakeholder* no curto prazo) a análise deste numa perspectiva de médio e longo prazo terá em conta a variação do valor da organização, ou seja, basear-se-á no acréscimo ou decréscimo do

valor da organização face a uma avaliação anterior, considerando os indicadores relevantes para o *stakeholder*.

Tendo em consideração os trabalhos de Farkas e Molnár (2005), Molnár (2008) e Ebrahim (2010), que sintetizam os tópicos sobre os quais uma OSFL deve “prestar contas” de modo a genericamente satisfazer os seus *stakeholders*, ponderando-os com o estudo empírico efetuado sobre o CNE, apuraram-se cinco tópicos de interesse de informação dos *stakeholders* em relação ao valor de uma OSFL. São eles:

- (P1) Missão, Finalidades, Programas, Serviço Prestado;
- (P2) Governação⁷⁹, Órgãos Diretivos, Princípios Morais e Éticos;
- (P3) Capital Humano (Conhecimentos, Competências, Aptidões)⁸⁰;
- (P4) Finanças, Angariação de Fundos, Infraestruturas;
- (P5) Imagem Pública, Enquadramento Institucional e Societário.

Com base nestes tópicos os *stakeholders* podem ter uma visão genérica do valor da OSFL. Assim, através da variação de indicadores que dêem informação sobre os mesmos é-lhes permitido avaliar o desempenho da OSFL numa perspetiva de médio e longo prazo (cf. Tabela 21).

⁷⁹ A governação é o sistema através do qual as organizações são geridas e controladas (implica: a distribuição das responsabilidades e direitos entre os diferentes participantes na organização; o estabelecimento de regras e procedimentos para a tomada de decisões; a definição da estrutura através da qual a organização estabelece os seus objetivos, as formas de atingi-los e o acompanhamento do seu desempenho).

⁸⁰ O Capital Humano é composto pelos aspetos ligados às pessoas e às capacidades das mesmas.

Tabela 21 - Tópicos de interesse de informação dos *stakeholders* (para a avaliação do desempenho de OSFL).

Tópico	Código
Valor da OSFL	
Missão, Finalidades, Programas, Serviço Prestado	P1
Governança, Órgãos Directivos, Princípios Morais e Éticos	P2
Capital Humano (Conhecimentos, Competências, Aptidões, ...)	P3
Finanças, Angariação de Fundos, Infra-estruturas	P4
Imagem Pública, Enquadramento Institucional e Societário	P5
Desempenho da OSFL	
Variação do Valor da OSFL (P1, P2, P3, P4, P5)	
Inputs, Recursos, Economia	R1
Processos, Actividades, Eficiência	R2
Outputs, Resultados Imediatos, Eficácia	R3
Outcomes, Resultados Futuros, Impacto	R4

Fonte: Elaboração do autor com base em Molnár (2008) e Ebrahim (2010).

O interesse de informação dos *stakeholders* em relação ao valor da OSFL, para a avaliação do desempenho e tomada de decisão face à mesma, em termos gerais segue uma lógica causal de questões (Kasperskaya, 2006) (cf. Figura 10):

- O que faz a OSFL? Para quê? Porquê? Como o faz?
 - Resposta a dar com informação e avaliação do tópico P1.
- Para fazer o que faz, como está organizada? De quem depende? Como é governada? Quem a dirige? Quais os princípios morais e éticos normalmente seguidos?
 - Resposta a dar com informação e avaliação do tópico P2.
- Para fazer o que faz, seguindo a respetiva governação, quem colabora com a organização? Como é feito o seu recrutamento e seleção? Qual a formação dada e a exigida? Quais as respetivas qualificações médias?
 - Resposta a dar com informação e avaliação do tópico P3.
- Para fazer o que faz, com a governação que tem, com o capital humano que tem, qual a necessidade de fundos? Como os angaria? Qual a necessidade de recursos materiais e técnicos? Como os angaria?
 - Resposta a dar com informação e avaliação do tópico P4.
- Fazendo o que faz, com a governação que tem, com os recursos humanos, financeiros, materiais, técnicos que habitualmente angaria e utiliza, quais os resultados que consegue? O que pensa a opinião pública? Qual o seu enquadramento com outras instituições e na sociedade? Quanto vale?
 - Resposta a dar com informação e avaliação do tópico P5.

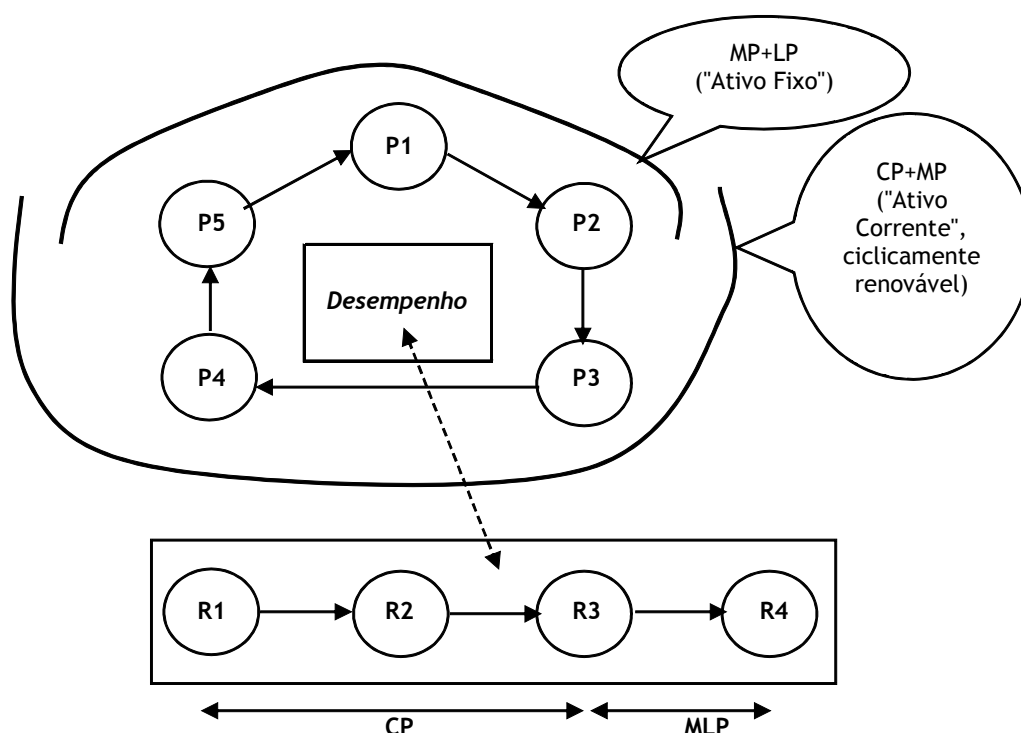


Figura 10 - Interesse de informação dos *stakeholders* (para a avaliação do desempenho de OSFL) - numa perspectiva de dinâmica organizacional.

Os diferentes *stakeholders* de uma OSFL, consoante o tipo de relacionamento e de interesse que têm com a organização, colocam mais atenção nalguns tópicos do valor da organização do que noutros (P1, P2, P3, P4, P5), tal como nas fases do processo (R1, R2, R3, R4) (cf. Tabela 16, Figura 7, Figura 8, Tabela 20).

Uma OSFL, tal como qualquer organização, desenvolve a sua atividade suportada num determinado Ativo⁸¹. No desenvolvimento da sua atividade, recebe *inputs*, consome recursos, segue processos, atinge *outputs* e consegue resultados; no curto prazo consegue resultados imediatos mas também gera resultados futuros com efeito a médio e longo prazo. Estes resultados futuros são os que mais contribuem para o valor da organização, se positivos no sentido do cumprimento da missão da organização, podem proporcionar-lhe apoios e desenvolvimento, gerando mais Ativo e suporte à atividade desenvolvida (Plantz *et al.*, 1997;

⁸¹ Por “ativo”, entende-se geralmente como os recursos controlados pela organização (tangíveis e intangíveis) como resultado de acontecimentos passados e dos quais se espera que fluam para a organização benefícios futuros no âmbito da sua missão. O conceito de “ativo” é aqui entendido com um sentido mais amplo, conforme a abertura que lhe dá a contabilidade social (Ramanathan, 1976; Gray, 2000).

Moore, 2000, 2003; Fletcher *et al.*, 2003; Hoss, 2003; Mook *et al.*, 2003, 2007; Pace, 2009) (cf. Figura 10).

Conforme se evidencia na Figura 10, por comparação com alguns dos conceitos desenvolvidos no âmbito da contabilidade e análise financeiras, poder-se-á dizer que: o valor de uma OSFL inerente a P1 - ao cumprimento da Missão, Finalidades, Programas, Serviço Prestado -, a parte de P2 - ao depósito deixado pelo desempenho continuado na Governação, Órgãos Diretivos, Princípios Morais e Éticos - e a parte de P5 - ao que fica em termos de Imagem Pública, Enquadramento Institucional e Societário -, têm uma maior durabilidade, com vencimentos (extinção) a médio e longo prazo, podendo ser considerado como “ativo fixo” da organização, sendo estas componentes mais dependentes da própria organização e menos de terceiros. Por sua vez o valor de uma OSFL inerente a P3 - ao Capital Humano -, a P4 - às Finanças, Angariação de Fundos, Infraestrutura -, a parte de P2 - ao desempenho atual na Governação, Órgãos Diretivos, Princípios Morais e Éticos - e parte de P5 - à Imagem Pública, Enquadramento Institucional e Societário fruto de ações recentes -, dado a maior ligação destas componentes ao desenvolvimento das operações/atividades do dia-a-dia, onde há uma renovação cíclica, com vencimentos a curto e médio prazos, podem estas ser consideradas como elementos do “ativo corrente”, mais dependentes de terceiros (em função de conjunturas sociais, políticas, económicas, etc.) e menos da própria organização. Todas estas componentes do valor global da OSFL têm um posicionamento a cada momento, que pode ser medido através de indicadores e prestar informação aos *stakeholders*. Ao longo do tempo, fruto do desempenho da organização, este posicionamento vai-se alterando, gerando variação no valor da OSFL e que os indicadores estabelecidos para o efeito irão evidenciar. Em cada período o desempenho da OSFL, que tem influencia a curto, a médio e a longo prazo, pode ser medido através de indicadores que ajudem os *stakeholders* a avaliar a economia (R1), a eficiência (R2), a eficácia (R3) e o impacto (R4) da acção desenvolvida (cf. Figura 9 e Figura 10).

Definida com base na literatura as linhas gerais do modelo que se propõe, parte-se agora para a sua aplicabilidade à organização em estudo (ao CNE).

Uma vez que em termos organizacionais o CNE tem 4 níveis territoriais - local, núcleo, regional e nacional - cada um com estruturas próprias e “autonomia de gestão”. Por terem estruturas e atividades idênticas optou-se por juntar os níveis de núcleo e regional. Com base no trabalho desenvolvido no capítulo anterior, para cada um dos três níveis territoriais (considerando a junção referida) identificaram-se os *stakeholders* tipo (cf. Tabela 8, p. 104), os principais interesses dos mesmos (Clarkson, 1995) (cf. Tabela 10, p. 121), o respetivo nível de poder e influência no CNE (Ackermann e Eden, 2001; Bryson, 2004) (cf. Tabela 15, p. 128), a informação privilegiada (cf. Tabela 9, p. 111). Depois ligaram-se estes dados com os tópicos de interesse de informação dos *stakeholders* (Molnár, 2008; Ebrahim, 2010) (cf. Tabela 21, p.

177). Este trabalho é apresentado no Apêndice 8 (p. 342; Tabela 59, Tabela 60, Tabela 61, respetivamente para os níveis local, núcleo/regional e nacional).

Por exemplo para o *stakeholder* “pais” o “principal interesse” sobre o CNE é a “educação/formação do(s) filho(s)”, o seu “poder e influência” é “baixo”. Este *stakeholder*, como se evidenciou anteriormente (cf. Secção 4.7) privilegia a informação objetiva e quantitativa, de ordem operacional, de cariz pedagógico e/ou relacionada com a gestão associativa, quer de índole financeira como não financeira. Numa perspetiva de decisão a médio e longo prazo, em termos táticos e estratégicos, dá relevância à informação qualitativa e privilegia a informação de cariz pedagógico. Pelo que em termos operacionais e ao nível local prefere informação sobre: “planos e programas das atividades e reuniões”, “necessidades com as quais deve ou pode contribuir”, “enquadramento do processo e da ação face ao seu educando”, “prestação e resultados do seu educando e da Unidade” (cf. Tabela 59). Em termos operacionais e ao nível nacional privilegia informação sobre “necessidades com as quais deve ou pode contribuir” (cf. Tabela 61, p. 353). Esta informação desejada enquadra-se com os seguintes “tópicos de interesse” (cf. Tabela 21):

- Planos e programas das atividades e reuniões - R2 (Processos, Atividades, Eficiência).
- Necessidades com as quais deve ou pode contribuir - P4 (Finanças, Angariação de Fundos, Infraestruturas) e R1 (Inputs, Recursos, Economia).
- Enquadramento do processo e da ação face ao seu educando - P1 (Missão, Finalidades, Programas, Serviço Prestado) e R2 (Processos, Atividades, Eficiência).
- Prestação e resultados do seu educando e da Unidade - R3 (Outputs, Resultados Imediatos, Eficácia).

Ainda face ao nível local e também para o CNE no seu todo (face ao nível nacional) o *stakeholder* “pais” privilegia informação de âmbito mais tático/estratégico ou de médio e longo prazo, tal como, ao nível local: “resultados educativos anteriormente atingidos” e “qualidade do escutismo no Agrupamento” (cf. Tabela 59, p. 343). E ao nível nacional: “finalidades e valores do Escutismo e do CNE”, “resultados educativos anteriormente atingidos”, “qualidade do escutismo”, “enquadramento do processo e da ação face ao seu educando” (cf. Tabela 61, p. 353). Informação esta que se enquadra com os seguintes “tópicos de interesse” (cf. Tabela 21):

- Resultados educativos anteriormente atingidos ao nível local - P5 (Imagem Pública, Enquadramento Institucional e Societário) e R4 (Outcomes, Resultados Futuros, Impacto).
- Qualidade do escutismo no Agrupamento local - P5 (Imagem Pública, Enquadramento Institucional e Societário).
- Finalidades e valores do Escutismo e do CNE - P1 (Missão, Finalidades, Programas, Serviço Prestado).

- Resultados educativos anteriormente atingidos pelo CNE/Escutismo - P5 (Imagem Pública, Enquadramento Institucional e Societário) e R4 (Outcomes, Resultados Futuros, Impacto).
- Qualidade do escutismo - P5 (Imagem Pública, Enquadramento Institucional e Societário).
- Enquadramento do processo e da ação face ao seu educando - P1 (Missão, Finalidades, Programas, Serviço Prestado) e R2 (Processos, Atividades, Eficiência).

O nível de Núcleo e Regional é pouco privilegiado pelos pais para a obtenção de informação. Estes pretendem informação operacional que lhes permita acompanhar o dia a dia do(s) seu(s) filho(s) como escuteiro(s) e que é obtida essencialmente ao nível do Agrupamento local. Pretendem também informação estratégico/tática que lhes permita tomar as grandes decisões relacionadas com a presença do(s) seu(s) filho(s) no CNE/Escutismo e que são obtidas essencialmente ao nível nacional.

Tomando em consideração a análise e síntese da informação privilegiada pelos *stakeholders* do CNE apresentada no Apêndice 8 (p. 342; Tabela 59, Tabela 60 e Tabela 61) para os seus níveis local, núcleo/regional e nacional, elaborou-se uma proposta de modelo de prestação de informação aos *stakeholders* do CNE, considerando os três níveis territoriais referidos, com exemplos de indicadores tipo, em que muitos são agregáveis/consolidáveis no âmbito dos níveis superiores. Para o efeito consideraram-se os tópicos de interesse dos *stakeholders* das OSFL, no que respeita ao seu valor (em que com a análise da respetiva variação se pode avaliar o desempenho da organização num determinado período) e ao desempenho na ação. Também se tiveram em conta: as entrevistas realizadas (cf. Apêndice 3; p. 237); a síntese de indicadores para a avaliação do desempenho do CNE enviadas como exemplo aos *stakeholders* entrevistados (cf. Apêndice 2; p. 229); documentos diversos do CNE constantes em www.cne-escutismo.pt, como o *CNE em Números* de Zeferino (2007); documentos diversos do CNE obtidos em ligação a partir daquele sítio na *internet*, como a informação constante na *base de dados* do Sistema Integrado de Informação Escutista - SIIE (www.siie.cne-escutismo.pt/ - com acesso reservado). O resultado deste trabalho é apresentado no Apêndice 9 (Tabela 62; p. 359).

Por exemplo para o tópico “Missão, Finalidades, Programas, Serviço Prestado”, que está relacionado com a prestação de informação num âmbito estratégico e de longo prazo, deduzem-se e apresentam-se como bons indicadores para satisfazer as necessidades de informação da generalidade dos *stakeholders* do CNE os seguintes (Tabela 62 no Apêndice 9):

↳ A serem fornecidos ao nível do Agrupamento local:

- Avaliação global do escutismo feita pela comunidade local (resultado de inquérito)
- Avaliação global do escutismo feita por responsáveis/líderes locais (resultado de inquérito)

- Avaliação global do escutismo feita pelos pais (resultado de inquérito)
- Avaliação global do escutismo feita pelos escuteiros (resultado de inquérito)
- Avaliação global do escutismo feita pelos antigos escuteiros (resultado de inquérito)
- N.º médio de horas mensais de atividade por escuteiro (no Agrupamento)
- Efetivo por Secções e Dirigentes (no Agrupamento)
- Tempo médio de permanência no escutismo/CNE por escuteiro (no Agrupamento)

⇒ *A serem fornecidos ao nível de Núcleo e/ou Regional:*

[os referenciados com () são tratados por agregação/consolidação da informação coligida ao nível local]*

- Avaliação global do escutismo feita pela comunidade do núcleo e/ou regional (resultado de inquérito) (*)
- Avaliação global do escutismo feita por responsáveis/líderes locais (resultado de inquérito) (*)
- Avaliação global do escutismo feita pelos pais (resultado de inquérito) (*)
- Avaliação global do escutismo feita pelos escuteiros (resultado de inquérito) (*)
- Avaliação global do escutismo feita pelos antigos escuteiros (resultado inquérito) (*)
- N.º médio de horas mensais de atividade por escuteiro (no Núcleo e/ou Região) (*)
- Efetivo por Secções e Dirigentes (no Núcleo e/ou Região) (*)
- Tempo médio de permanência no escutismo/CNE por escuteiro (no Núcleo e/ou Região) (*)
- N.º de Agrupamentos face ao n.º de freguesias (ou de paróquias)

⇒ *A serem fornecidos ao nível Nacional:*

[os referenciados com () são tratados por agregação/consolidação da informação coligida ao nível de Núcleo e/ou Regional]*

- Avaliação global do escutismo feita pela comunidade (resultado de inquérito) (*)
- Avaliação global do escutismo feita por responsáveis/líderes locais (resultado de inquérito) (*)
- Avaliação global do escutismo feita pelos pais (resultado de inquérito) (*)
- Avaliação global do escutismo feita pelos escuteiros (resultado de inquérito) (*)
- Avaliação global do escutismo feita pelos antigos escuteiros (resultado inquérito) (*)
- N.º médio de horas mensais de atividade por escuteiro (no CNE) (*)
- Efetivo por Secções e Dirigentes (no CNE) (*)
- Tempo médio de permanência no escutismo/CNE por escuteiro (*)
- N.º de Agrupamentos face ao n.º de freguesias (ou de paróquias) (*)

Muitos destes indicadores recolhem informação qualitativa, a ser obtida através de inquéritos, que com o recurso a escalas adequadas se pode converter em informação quantificada. Os dados obtidos ao nível local, por agregação/consolidação, servem em muitos casos a informação a prestar ao nível de Núcleo e/ou Regional e Nacional. A periodicidade

anual considera-se razoável como referência e para a atualização de todos estes indicadores relativos ao tópico “Missão, Finalidades, Programas, Serviço Prestado”, pois trata-se de informação genérica sobre a ação do CNE e que visa essencialmente apoiar decisões dos *stakeholders* de âmbito estratégico/tático (a médio e longo prazo).

Os indicadores sugeridos na Tabela 62 (p. 359; Apêndice 9) formam um todo. Embora estejam organizados em função dos tópicos de interesse de informação dos *stakeholders*, um mesmo indicador pode servir diferentes finalidades, dependendo da análise e conjugação de itens de informação que é feita.

Por questões de operacionalidade do modelo é conveniente reduzir o número e indicadores a divulgar (Kaplan e Norton, 1996). É necessário averiguar quais os indicadores mais adequados e relevantes uma vez que a divulgação de muitos indicadores leva à sua não leitura. A literatura sugere como razoável a utilização de um conjunto de 20 a 25 indicadores (Niven, 2003).

Assumindo que o CNE de um modo proactivo irá tomar a iniciativa da divulgação da informação aos seus *stakeholders*, poderá fazê-lo nos diversos níveis territoriais nos habituais relatórios de gestão periódicos com divulgação pública. Poderá também fazê-lo nos respetivos sítios na *internet*. O existente Sistema Integrado de Informação Escutista (SIIIE) poderá ser uma boa via para recolher e tratar (incluindo a agregação) a informação necessária. Uma vez que se vai juntar informação de cariz financeiro com outra “não financeira”, os serviços, departamentos ou responsáveis pela contabilidade poderão encarregar-se de liderar este processo.

Este modelo de prestação de informação aos *stakeholders* afigura-se adaptável a um sistema de medição de desempenho para efeitos internos tipo *Balanced Scorecard*, *Tableau de Bord*, *Performance Prism* ou outro. Sendo necessário fazer a conjugação de indicadores, sabendo que alguns indicadores com interesse interno dificilmente terão interesse geral e vice-versa.

Para cada indicador é útil a elaboração de uma “ficha de indicador” (AECA, 2012). Esta facilita a perceção e comunicação sobre o indicador. Normalmente inclui informação sobre: como funciona - incluindo a fórmula de cálculo -; quais as suas finalidades; a sua periodicidade; quais as prioridades estratégicas a que está ligado; quais as metas que lhe estão estabelecidas; quais as fontes de obtenção dos dados; quem são os responsáveis envolvidos pela obtenção e comunicação dos dados; quem é o responsável pelo tratamento e divulgação do resultado; quais os níveis territoriais do CNE com utilização do indicador (cf. AECA, 2001, 2012; Niven, 2003).

Embora muitos dos indicadores propostos na Tabela 62 resultem da transformação de dados qualitativos, haverá vantagem em complementar esta informação divulgada através destes indicadores com outra informação de ordem qualitativa. Nas ilações tiradas no presente estudo de caso, na Secção 4.6, verificou-se ser útil esta complementaridade (cf. p. 142 e Figura 8). Pelo que em complemento de uma bateria de indicadores, tendo em conta os tópicos de interesse de informação dos *stakeholders* acima referidos, deverá divulgar-se informação qualitativa que permita aos *stakeholders* forjarem uma opinião sobre o desempenho da organização, principalmente face à sua missão e valores defendidos. Esta informação qualitativa pode ser dada através da divulgação de: notícias dos meios de comunicação social; opiniões e avaliações; relatos de atividades e ações; relatórios de gestão. A abertura e participação/envolvimento dos *stakeholders* nas atividades da organização (o que muitas vezes se dá naturalmente, em função das parcerias estabelecidas, do relacionamento exigido com a organização, etc.), conforme refere Ebrahim (2003a, 2010), é um mecanismo de divulgação de informação que permite e facilita esta avaliação qualitativa do desempenho da organização. Também os outros mecanismos de “prestação de contas” apontados em Ebrahim (2003a, 2010) - relatórios e demonstrações divulgativas; questionários e avaliações do desempenho; autorregulação; auditorias sociais; aprendizagem adaptativa - pressupõe o englobamento de informação quantitativa e qualitativa.

Conforme previsto no passo 9 do Protocolo de Estudo de Caso (Secção 3.4, p. 90) a proposta de modelo acima exposta foi apresentada ao executivo nacional do CNE, merecendo parecer favorável a possibilidade da sua implementação na organização.

Sendo este um trabalho exploratório, a proposta de modelo a que se chegou deixa em aberto futuras vias de investigação, nomeadamente o teste da sua aplicabilidade no CNE bem como noutras OSFL, quanto à capacidade de prestação de informação pela organização e quanto à sua utilidade para os *stakeholders*.

5.6. Considerações finais

Este capítulo serviu para, com base na revisão de literatura e no trabalho de campo efetuado, se apresentar uma proposta de modelo para a prestação de informação aos *stakeholders* da OSFL a fim de que estes possam avaliar e tomar decisões face à organização. Com esta proposta de modelo procura-se dar resposta à problemática em estudo. Ou seja, identificar como prestar informação aos *stakeholders* (cf. Figura 1, p. 23) das OSFL.

Embora as perspetivas e os interesses de informação dos diversos *stakeholders* de uma OSFL sejam diferentes entre si (Clarkson, 1995; Herman e Renz, 1997a, 1997b, 1998, 2004a, 2004b; Barrett, 2001; Sowa *et al.*, 2004), a prestação de informação pode genericamente satisfazer

os interesses de informação dos diversos *stakeholders* (Ebrahim, 2003b, 2010; Farkas e Molnár, 2005; Molnár, 2008). Esta conclusão é reforçada pelo estudo efetuado ao CNE, onde conforme resulta da análise da Tabela 20 se verifica que os principais critérios com que os *stakeholders* desta organização avaliam o seu desempenho são comuns entre eles.

Assim considerando as áreas de interesse de informação dos *stakeholders* (o “para quê?” da “prestação de contas”) apontadas por Ebrahim (2003b, 2010) e por Farkas e Molnár (2005) e Molnár (2008); tendo em atenção que para medir e avaliar o desempenho da organização a literatura aponta para que se considerem as fases do processo e atributos como a economia, eficiência, eficácia, impacto (Hyndman e Anderson, 1995, 1998; Martin e Kettner, 1997; AECA, 2000, 2001; Connolly e Hyndman, 2000, 2004; e outros); tendo em conta o resultado do trabalho de síntese e análise relativo ao CNE; chegou-se a um conjunto de tópicos de interesse de informação dos *stakeholders* das OSFL (apontados na Tabela 21, e que se articulam conforme os esquemas das Figura 9 e Figura 10).

Além desta prestação de informação genérica a efetuar pela OSFL aos *stakeholders* em geral, cada *stakeholder* poderá requerer ou exigir informações mais específicas, que obterá em função do seu poder/influência sobre a organização (Kearns, 1996; Najam 1996, Ebrahim, 2003a). Cada *stakeholder* terá concerteza o seu próprio sistema de recolha e tratamento de informação face à OSFL, que em princípio será comum à recolha e tratamento de informação que faz com outras organizações com quem interage (Kearns, 1996; cf. resumo entrevistas com os códigos GOV1, FOR1, FOR2, OME1, no Apêndice 3, p. 237).

A aplicação do modelo proposto foi exemplificada para o caso do CNE. Refere-se na Secção 5.5 e apresenta-se no Apêndice 8 (p. 342; Tabela 59, Tabela 60 e Tabela 61) para os níveis local, núcleo/regional e nacional do CNE, considerando os *stakeholders* base (cf. Tabela 8, p. 104) de cada nível, os principais interesses dos mesmos (cf. Tabela 10, p. 121), o seu poder e influência no CNE (cf. Tabela 15, p. 128), a informação que privilegiam (cf. Tabela 9, p. 111), a ligação destes dados com os tópicos de interesse de informação dos *stakeholders* do modelo proposto (cf. Tabela 21, p. 177). Efetuada esta ligação elaborou-se uma proposta de modelo de prestação de informação aos *stakeholders* do CNE, considerando os três níveis territoriais referidos, com exemplos de indicadores tipo, em que muitos são agregáveis/consolidáveis no âmbito dos níveis superiores [cf. Secção 5.5 (p. 173) e Apêndice 9 (Tabela 62, p. 359)].

Como resultado do trabalho exploratório realizado apresenta-se uma proposta de modelo de prestação de informação aos *stakeholders* das OSFL para que estes possam avaliar o seu desempenho e tomar decisões. Esta proposta de modelo resulta e complementa a resposta às questões de investigação de que se partiu. Assim, completam-se a seguir a resposta às questões de investigação secundárias.

Face à Questão 5 (*Existe alguma uniformidade ou ligação entre os critérios e os indicadores apontados pelos diversos stakeholders da OSFL?*) conclui-se que para a avaliação do desempenho de uma OSFL, os *stakeholders* em geral têm interesse em perceber o valor da organização (segundo a sua perspetiva) e a sua variação (acréscimo ou decréscimo) no período em análise. Interessa-lhes saber quanto vale a organização e/ou qual foi a variação do respetivo valor face ao seu último momento de avaliação da organização (cf. Figura 9, p. 175). Embora com perspetivas diferentes sobre a organização, genericamente os *stakeholders* estão interessados em saber qual o valor da organização e qual o seu desempenho ao longo de um determinado período. A avaliação do desempenho da organização passa pela avaliação dos resultados da sua ação/atividade e da variação do seu valor. Assim apuraram-se cinco tópicos de interesse de informação dos *stakeholders* em relação ao valor de uma OSFL: Missão, Finalidades, Programas, Serviço Prestado (P1); Governação, Órgãos Diretivos, Princípios Morais e Éticos (P2); Capital Humano (Conhecimentos, Competências, Aptidões) (P3); Finanças, Angariação de Fundos, Infraestruturas (P4); Imagem Pública, Enquadramento Institucional e Societário (P5). Com base nestes tópicos os *stakeholders* podem ter uma visão genérica do valor da OSFL, através da variação de indicadores que deem informação sobre os mesmos é-lhes permitido avaliar o desempenho da OSFL numa perspetiva de médio e longo prazo (cf. Tabela 21, p. 177). Apuraram-se também quatro tópicos de interesse de informação dos *stakeholders* em relação aos resultados da sua ação/atividade da OSFL, tendo em conta as fases do processo: *Inputs*, Recursos, Economia (R1), *Processos*, Atividades, Eficiência (R2), *Outputs*, Resultados Imediatos, Eficácia (R3), *Outcomes*, Resultados Futuros, Impacto (R4). Os diferentes *stakeholders* de uma OSFL, consoante o tipo de relacionamento e de interesse que têm com a organização, colocam mais atenção nalguns tópicos do valor da organização do que noutros (P1, P2, P3, P4, P5), tal como nos das fases do processo (R1, R2, R3, R4) (cf. Tabela 16, Figura 7, Figura 8, Tabela 20).

Em face da Questão 8 (*Que características deve possuir um modelo de prestação de informação aos stakeholders que lhes permita avaliar o desempenho da OSFL?*), tendo como referência as características relativas à operacionalidade do modelo enunciadas na Secção 5.4 (p. 160), conclui-se que os conteúdos genéricos da prestação de informação aos *stakeholders* de uma OSFL devem informar sobre o valor da organização, sobre a atividade desenvolvida e sobre os resultados atingidos, tendo em consideração a sua missão e os valores defendidos. Em termos gerais, a um *stakeholder* interessa-lhe o desempenho resultante da variação do valor da organização (com maior efeito a médio e longo prazo) e o desempenho resultante da atividade ou processo corrente (com maior efeito a curto e médio prazo).

Segundo o modelo proposto deve prestar-se informação sobre os resultados atingidos, o que implica ter em conta as diferentes fases do processo da organização: *inputs/recursos/economia* (R1); *processos/atividades/eficiência* (R2); *outputs/resultados imediatos/eficácia* (R3); *outcomes/resultados futuros/impacto* (R4). Deve também prestar-se

informação sobre a posição do valor da organização, para que cada *stakeholder* possa concluir sobre a evolução do valor da organização no período em análise, no que respeita aos aspetos fulcrais para a generalidade dos *stakeholders* e que são: a Missão, Finalidades, Programas, Serviço Prestado (P1); Governação, Órgãos Diretivos, Princípios Morais e Éticos (P2); Capital Humano (Conhecimentos, Competências, Aptidões) (P3); Finanças, Angariação de Fundos, Infraestruturas (P4); Imagem Pública, Enquadramento Institucional e Societário (P5).

6. Conclusões

6.1. Conclusões Gerais

Esta tese trata a questão da prestação de informação aos *stakeholders* das OSFL, para que estes avaliem o desempenho destas organizações que não visam o lucro. Em termos teóricos esta problemática tem sido pouco tratada, este trabalho procura aprofundá-la, explorando e recolhendo o contributo de estudos que de um modo marginal a têm abordado. Em termos práticos apresenta-se o *estudo de caso* de uma destacada OSFL portuguesa - o Corpo Nacional de Escutas - com a qual se discute a questão, nomeadamente entrevistando *stakeholders* e pesquisando documentação relevante. O *estudo de caso* realizado além de contribuir para o enquadramento e desenvolvimento teórico da problemática em estudo serviu para que se esboçasse uma proposta de modelo de prestação de informação aos *stakeholders*. Este modelo além de poder servir o próprio CNE, dado que foi sustentado na literatura, poderá servir como base trabalho para se estudar a mesma problemática noutras OSFL do mesmo setor de atividade.

A argumentação desenvolvida ao longo da tese encontra-se resumida no Apêndice 10 (p. 373; Tabela 63).

No presente capítulo apresentam-se as conclusões a que se chegou. Tomando como referência a resposta às questões de investigação secundárias tratadas no capítulo anterior e o resumo das mesmas que se expõe no Apêndice 11 (p. 382; Tabela 64 a Tabela 71), responde-se agora às questões de investigação principais, enunciam-se possíveis contributos do presente estudo para as OSFL, as limitações do mesmo e pistas de investigação futura.

Resposta às questões de investigação principais

Quanto à primeira questão de investigação principal:

Como é que os stakeholders avaliam o desempenho da organização? Serão os critérios utilizados comuns a várias categorias de stakeholders?

A partir da revisão de literatura e do do trabalho empírico realizado conclui-se que:

- A generalidade dos *stakeholders* relaciona-se com uma OSFL em função da sua missão e é a partir desta que primordialmente a avaliam. Pelo que o desempenho da organização face à sua missão, o prosseguimento do seu rumo estratégico, é relevante para a generalidade dos *stakeholders* (Drucker, 1989; Weisbrod, 1998; Herman e Renz, 1998; Kaplan, 2001; Sawhill e Williamson, 2001; Ebrahim, 2010).
- No caso do CNE há *stakeholders* como os pais que evidentemente se relacionam com esta associação por causa da sua missão e tomam esta como referência na sua avaliação. As duas mães entrevistadas (cf. entrevistas codificadas como PAI1 e PAI2

no Apêndice 3) claramente começaram por referir a missão do CNE como critério a ter em conta no desempenho da associação. Mas também *stakeholders* aparentemente mais desinteressados da missão do CNE como os fornecedores manifestaram que na sua avaliação do desempenho do CNE atendem à missão. Por exemplo dizia o gerente de uma empresa de artigos desportivos e de campismo (cf. resumo entrevista codificada como FOR3 no Apêndice 3) “...para avaliar o desempenho de uma organização como o CNE é importante perceber se faz bem o que tem que fazer - o trabalho em prol da juventude, os valores que se propõe defender, as atividades que tipicamente desenvolve, nomeadamente as direcionadas para o ar livre -, se não o fizer bem, mais tarde ou mais cedo a organização está vocacionada para o fracasso e consequentemente uma empresa fornecedora como a minha perde com isso...”.

- O leque de *stakeholders* de uma OSFL é amplo e variado, tendo eles contextos relacionais, interesses e poderes diversos sobre a organização (Donaldson e Preston, 1995; Clarkson, 1995; Jones, 1995; Mitchell et al., 1997; Atkinson et al., 1997; Ackermann e Éden, 2001; Bryson, 2004). Pelo que os critérios e interesses de avaliação do desempenho mais operacionais variam entre os *stakeholders* (Clarkson, 1995; Herman e Renz, 1997a, 1997b, 1998, 2004a, 2004b; Barrett, 2001; Sowa et al., 2004). Esta situação confirmou-se no estudo do CNE, nomeadamente na caracterização dos *stakeholders* (cf. Secção 4.6, Tabela 10 a Tabela 16).
- No entanto, considera-se que os critérios de avaliação do desempenho dos *stakeholders* de uma OSFL em termos gerais enquadram-se em aspetos como: cumprimento da missão e dos fins fundacionais (Herman e Renz, 1998; Molnár, 2008); vivência, respeito de valores e princípios (Kearns, 1994, 1996; Najam, 1996); competências, aptidões e capacidades do capital humano (Martin e Kettner, 1997; Zimmermann e Stevens, 2006); impacto a médio e longo prazo da atividade desenvolvida (Plantz et al., 1997; Moxham e Boaden, 2007); opinião e avaliação de terceiros - outros *stakeholders* e opinião pública em geral - (Najam, 1996; Ebrahim, 2005, 2010); a inovação e o desenvolvimento; economia, eficiência e eficácia da gestão (Hyndman, 1990; Hyndman e Anderson, 1995); qualidade e custo dos serviços prestados (Martin e Kettner, 1997; Fishel, 2004); relação entre o planeado e o realizado (Connolly e Hyndman, 2000, 2004); relação entre as expectativas e o realizado (Herman e Renz, 1999; Zimmermann e Stevens, 2006); cumprimento de compromissos, responsabilidades, acordos, contratos, legislação, normas (Kearns, 1996; Najam, 1996; Ebrahim, 2010); comparação com o desempenho de organizações congéneres ou complementares (Plantz et al., 1997; Herman e Renz, 1999); capacidade de angariação de recursos (Martin e Kettner, 1997; Moxham e Boaden, 2007; Molnár, 2008).
- Conforme se sintetiza na Tabela 20 os principais critérios de avaliação do desempenho do CNE por parte dos seus *stakeholders* são: “cumprimento da missão”, “valores e

princípios”, “capital humano”, “impacto a MLP”, “opinião de terceiros”, “inovação e desenvolvimento”, “economia”, “eficiência”, “eficácia”, “qualidade e custo do serviço”, “planeado *versus* realizado”, “expectativa *versus* realizado”, “cumprimento das obrigações”, “comparação com terceiros”, “angariação de recursos”. Na análise da Tabela 20 verifica-se que critérios como “cumprimento da missão”, “inovação e desenvolvimento”, “qualidade e custo do serviço”, “cumprimento de obrigações” e “comparação com terceiros” são apreciados por todos os *stakeholders* do CNE. Conclui-se também que *stakeholders* como os pais e os escuteiros têm em consideração todos os critérios examinados.

- A informação relevante para a avaliação do desempenho da OSFL por cada *stakeholder* varia em função do seu posicionamento, responsabilidade, dependência, interesse e oportunidade face à organização. Um maior poder ou influência de um *stakeholder* levam a que este possa exigir a prestação de informação que em particular lhe interessa (Clarkson, 1995; Kearns, 1996; Najam, 1996; Mitchell et al., 1997; Atkinson et al., 1997; Krashinsky, 1997; Barrett, 2001; Ebrahim, 2003a). A solicitação de informação pode vir de cima, sendo fornecida num sentido ascendente (*upward*) - a *stakeholders* como os fundadores, os beneméritos, os patrocinadores, as agências governamentais -; pode vir de baixo, sendo fornecida num sentido descendente (*downward*) - a *stakeholders* como aqueles a quem a OSFL presta serviço -; pode também vir de dentro da organização (*to self*), dos respetivos gestores, administradores, pessoal, voluntários e outros intervenientes para a realização da missão (Najam, 1996; Ebrahim, 2003a, 2010).
- Tendo por base as entrevistas realizadas e os diversos documentos consultados, pode-se concluir que a generalidade dos *stakeholders* do CNE avalia o desempenho do CNE com informação de que dispõe. Todos eles conseguem coligir alguma informação básica de que necessitam para avaliar o desempenho e decidir face ao CNE. Contudo todos eles, principalmente os que têm baixo acesso à informação e baixo poder/influência (Kearns, 1996; Mitchell et al., 1997) sobre o CNE (cf. Tabela 15, Tabela 17), manifestaram interesse em dispor de mais informação para melhor conseguirem avaliar e decidir. Por exemplo refere uma mãe na entrevista que se realizou: “*Falta divulgação formal aos pais da informação relevante... poderia utilizar-se a via eletrónica*”. O não haver de uma forma continuada e habitual a divulgação de informação sobre o desempenho da organização, além do tradicional Relatório & Contas anual, leva a que de um modo geral os *stakeholders* tenham dificuldade em expressar a informação que desejam para a avaliação do desempenho da organização (cf. por exemplo, resumo das entrevistas com os códigos PAI2, AES1, AUT1, PAR1, PAT1, FOR3, FOR4; Apêndice 3, p. 237).
- Na análise de informação como a referida anteriormente, que tipicamente se concretiza em termos quantitativos, através de indicadores financeiros e não financeiros, especialmente no caso das OSFL, para se efetuar uma razoável avaliação

do seu desempenho, exige-se o complemento desta informação com outra de índole mais qualitativa, tal como: a sua história, a envolvente, a cultura organizacional, a estrutura organizacional, o tipo de serviços prestados, a qualidade e dinâmica da gestão, os problemas de agência, a qualidade e funcionalidade dos diversos sistemas de apoio, as principais fontes de financiamento, as exigências dos financiadores, os objetivos e finalidades definidas, a capacidade da organização continuar a operar no futuro (Hyndman e Anderson, 1995, 1998; Torres e Pina, 2003; Farkas e Molnár, 2005; Barman, 2007).

- Os *stakeholders* inseridos no seio do CNE - internos - porque acompanham a vida associativa, acedem com mais facilidade à informação genericamente divulgada aos vários níveis territoriais, socorrem-se em função das necessidades dos indicadores divulgados - financeiros e não financeiros; via relatórios, via internet e via reuniões - mas principalmente de informação qualitativa obtida através da própria vida associativa. Os *stakeholders* externos ao CNE, não pertencentes à organização, em termos gerais procuram acompanhá-la, socorrendo-se de informação qualitativa e do acesso esporádico a alguns indicadores divulgados (cf. por exemplo, resumo das entrevistas com os códigos PAI1, PAI2, AES1, AES2, IGR1, AUT1, PAR1, PAT1, FOR3, FOR4; Apêndice 3). Por exemplo diziam os antigos escuteiros entrevistados (AES1 e AES2) que a informação a que têm acesso resulta essencialmente de contactos informais e da divulgada na comunicação social. Alguns destes *stakeholders* externos exigem ou recolhem a informação específica que lhes interessa, é o caso da generalidade dos fornecedores de bens e serviços, como também daqueles que de algum modo apoiam ou controlam a organização - as agências governamentais, os patrocinadores, a Organização Mundial do Movimento Escutista (OMME) e os parceiros (cf. resumos de entrevistas com os códigos GOV1, PAR1, PAT1, FOR1, FOR2, OME1; Apêndice 3).
- Os indicadores que satisfazem os *stakeholders* divergem em função da relação, atividade, interesses, responsabilidades, acesso a outros tipos de informação que cada um tem sobre a OSFL. Alguns *stakeholders* mantêm uma relação ou compromisso com a OSFL mais de cariz operacional, de curto prazo, pelo que avaliam o seu desempenho mais nesta perspetiva e preferem indicadores que assim a caracterizem. Outros focam-se mais no médio prazo, nos aspetos táticos da OSFL, pelo que preferem indicadores que caracterizem a organização a este nível. Outros ainda olham a OSFL mais numa perspetiva estratégica, de longo prazo, pelo que dão primazia a indicadores que caracterizem a organização nesta dimensão (Kearns, 1994, 1996; Najam, 1996; Franco, 2004a; Ebrahim, 2003a, 2003b, 2005, 2010).
- O mesmo se comprova para o caso do CNE na análise efetuada com as Tabela 16, Figura 7, Tabela 18 e Figura 8 (Secção 4.6).
- No que respeita à prestação de informação através das demonstrações financeiras, a heterogeneidade das OSFL gera complexidade quando se pretende a comparabilidade

contabilística. Em trabalhos como os de Hyndman (1990), Vinten (1996), Williams e Palmer (1998), Jegers (2002), Torres e Pina (2003), Cordery e Baskerville (2005), Viçoso (2008) e Travaglini (2008) reconhece-se que a questão da normalização nas OSFL é um dos campos de investigação em aberto e que neste contexto há vantagem em fazer acompanhar as demonstrações financeiras de outros dados quantitativos e qualitativos.

- Advoga-se ser possível encontrar padrões para a “prestação de contas” por setores de atividade e conseguir chegar-se a padrões universais que sirvam as OSFL em geral (Ebrahim, 2003b, 2010; Farkas e Molnár, 2005; Molnár, 2008). Para o efeito identificam-se seis áreas ou fatores chave à volta dos quais há interesse dos *stakeholders* em avaliar a OSFL: a missão e relacionadamente, as políticas assumidas, os programas e os serviços prestados; as atividades de governação; a gestão financeira; as atividades de angariação de fundos; a gestão dos recursos humanos; as atividades de relações públicas.

Quanto à segunda questão de investigação principal:

Como é que a OSFL pode satisfazer as necessidades de informação dos stakeholders? Que características deve possuir um modelo de prestação de informação aos stakeholders, que se ajuste às necessidades de informação destes para a avaliação do desempenho da OSFL?

A partir da revisão de literatura e do do trabalho empírico realizado conclui-se que:

- Autores como Kearns (1994, 1996), Ebrahim (2003a, 2003b, 2010), Franco (2004a), Farkas e Molnár (2005), Molnár (2008), embora reconhecendo como complexo, consideram realizável e desejável a existência de um modelo de prestação de informação para a avaliação do desempenho que sirva os *stakeholders* da OSFL. Para o efeito reconhecem haver um caminho de investigação e de experimentação por percorrer.
- A prestação de informação aos *stakeholders* de uma OSFL, para que estes possam avaliar o seu desempenho, deve ser: integrada, flexível, consolidável, entendida por “não contabilistas”, de continuidade, útil e dinâmica, interligada com a estratégia, envolvente e independente (Globerson, 1985; Lea e Parker, 1989; Maskell, 1989; Neely et al., 1997, 2000; Kennerley e Neely, 2002, 2003). Estas características comprovam-se para o caso do CNE, como se justifica na resposta à questão secundária 8 (Secção 5.4).
- Em diversos estudos reconhece-se que os sistemas de medição desenvolvidos no âmbito da contabilidade e controlo de gestão, que tradicionalmente servem para a avaliação do desempenho organizacional numa perspetiva interna (da gestão), são extensíveis, adaptáveis e úteis para com a mesma finalidade prestar informação aos *stakeholders* em geral (Eccles, 1991; Wisniewski e Stewart, 2004; Flak e Dertz, 2005;

McAdam et al., 2005; Perrini e Tencati, 2006). Como é reconhecido por Sawhill e Williamson (2001), Kasperskaya (2006), Carvalho (2008) e outros, a escolha do “melhor” sistema de medição de desempenho para efeito interno (de gestão) para uma organização depende da conjuntura e interesses na organização. Não há segundo os autores referidos modelos ou sistemas de medição de desempenho “melhores”, todos são defendidos, aprofundados, adaptados e até aplicados com sucesso. No entanto a generalidade das investigações atuais reconhece o *Balanced Scorecard* como o sistema de medição de desempenho mais apreciado e referido na literatura (Marr e Schiuma, 2003).

- A utilização de algum dos sistemas tradicionais de medição do desempenho organizacional é reconhecida como vantajosa para a prestação de informação pública, pois para a prestação de informação exige-se haver por detrás desta algum sistema que recolha, agregue e trate a informação considerada útil. Porque os sistemas tradicionais de medição do desempenho estão integrados em sistemas de gestão que servem intuitos de gestão da organização (Kennerley e Neely, 2002, 2003), mais vastos que a da simples apresentação de informação tratada. Porque à generalidade dos *stakeholders* (nomeadamente aos externos) o que lhes interessa é a informação e não um sistema de gestão, o que pretendem é ter informação que lhes facilite a sua tomada de decisão e não um sistema de tratamento de informação que por si gere impacto na organização. Então conclui-se que para a avaliação do desempenho da organização pelos *stakeholders*, interessa a informação e não o sistema como esta é coligida, podendo portanto a organização adotar e adaptar o sistema que utiliza para efeito interno (de gestão).
- Embora não se tenha identificado no CNE a utilização dos tradicionais sistemas de medição de desempenho para efeitos internos - *Balanced Scorecard*, *Tableau de Bord*, *Performance Prism* ou outro - o modelo proposto de prestação de informação aos *stakeholders* afigura-se como adaptável a qualquer destes sistemas. Sendo para o efeito necessário fazer a conjugação de indicadores, sabendo-se que alguns indicadores com interesse interno dificilmente terão interesse geral e vice-versa (cf. resposta à questão de investigação secundária 6 na secção 5.4, p. 160).
- Nos mecanismos de “prestação de contas” apontados em Ebrahim (2003a, 2010) - relatórios e demonstrações divulgativas; questionários e avaliações do desempenho; autorregulação; auditorias sociais; participação/envolvimento dos *stakeholders*; aprendizagem adaptativa - sugere-se o englobamento de informação quantitativa e qualitativa. Segundo o mesmo autor a prestação de informação qualitativa pode ser feita através da divulgação de: notícias dos meios de comunicação social; opiniões e avaliações; relatos de atividades e ações; relatórios de gestão. A abertura e participação/envolvimento dos *stakeholders* nas atividades da organização, ainda conforme Ebrahim (2003a, 2010), é um mecanismo de divulgação de informação que permite e facilita a avaliação qualitativa do desempenho da organização.

- No caso do CNE identificaram-se cinco vias principais pelas quais se faz a prestação de informação aos stakeholders (cf. Secção 4.5, p. 109): relatórios de gestão emitidos pelos órgãos executivos; informação institucional divulgada; meios de comunicação social da própria associação; dados transmitidos através de conversas e reuniões formais ou informais; informação a pedido do respetivo *stakeholder*. Contudo esta prestação de informação não está estruturada ou normalizada, no sentido de com intencionalidade, servir para a avaliação do desempenho do CNE.
- No que respeita à prestação de informação através de indicadores, embora normalmente estes se organizem por tópicos, um mesmo indicador pode servir diferentes finalidades, dependendo da análise e conjugação de itens de informação que é feita. O conjunto dos indicadores forma um todo (Niven, 2003; AECA, 2012). Por questões de operacionalidade é conveniente reduzir o número de indicadores a divulgar, sugerindo-se como razoável a utilização de 20 a 25 indicadores (Niven, 2003; Kaplan e Norton, 2006).
- A divulgação de informação aos *stakeholders* pode ser feita de um modo proactivo pela OSFL, por iniciativa desta, ou por exigência externa (Kearns, 1996; Ebrahim, 2010). De um modo ou de outro, para lhe dar credibilidade, principalmente para as organizações de maior dimensão, é bom que esta informação seja auditada e consequentemente acompanhada de um relatório de auditoria externa (Ebrahim, 2003a).

Tendo em conta o modelo proposto:

- Os conteúdos da prestação de informação aos *stakeholders* de uma OSFL, para que estes avaliem o seu desempenho e tomem decisões, em termos genéricos devem informar sobre o valor da organização, sobre a atividade desenvolvida e sobre os resultados atingidos, tendo em consideração a sua missão e os valores defendidos (cf. por exemplo, resumo das entrevistas com os códigos PAI2, ESC1, AES1, AES2, IGR1, AUT1, PAR1, PAT1, FOR2, FOR3, FOR4, DUN1, DEX1, DEX4, REP1, OME1; Apêndice 3). A um *stakeholder* interessa-lhe o desempenho resultante da variação do valor da organização (com maior efeito a médio e longo prazo) e o desempenho resultante da atividade ou processo corrente (com maior efeito a curto e médio prazo), conforme se pode verificar na Figura 10 (p. 178) e respetiva explicação.
- Os *stakeholders* para avaliarem o desempenho de uma OSFL e tomarem decisões consideram relevante ter informação sobre a atividade desenvolvida pela organização e sobre os resultados atingidos. No início de uma OSFL esta vale pelo seu espírito fundacional, pela sua missão, pelas finalidades e valores defendidos, também pelo investimento feito em termos de recursos necessários para o arranque. Uma vez em atividade uma OSFL vale pelo que faz, pelo seu desempenho, pelo acréscimo (ou decréscimo) de valor face àquele que era considerado o seu valor anterior, tendo sempre como referência a sua missão (cf. Figura 9). Esta é a conclusão que se tira de um grande número dos critérios e indicadores apontados pelos *stakeholders*

entrevistados (cf. por exemplo, resumo das entrevistas com os códigos PAI1, PAI2, ESC1, AES1, AES2, IGR1, GOV1, AUT1, PAR1, PAT1, FOR1, FOR3, FOR4, FUN1, DUN1, DEX1, DEX2, DEX2, REP1, OME1; Apêndice 3), posteriormente tratados ao longo dos capítulos 4 e 5, donde resultam os tópicos e os indicadores para o CNE prestar informação aos seus *stakeholders* apresentados nos Apêndice 8 (p. 342) e Apêndice 9 (p. 359) que face à proposta de solução para o caso em estudo (cf. Secção 5.5) confirmam também o que acima se afirma (ou seja, a conexão com os tópicos de interesse de informação dos stakeholders, no que respeita à variação da posição do valor da OSFL e no que respeita o processo e resultados da OSFL - cf. Tabela 21).

- Cada OSFL tem a cada momento uma posição do seu valor. Com o tempo, com o desenrolar da sua atividade, o valor da organização aumenta, diminui ou mantém-se, gerando-se uma nova posição do valor da organização, que se expressa através da variação dos indicadores definidos para a medirem.
 - Esta posição do valor da OSFL é por um lado influenciada pelos resultados que conseguiu: fruto da economia, eficiência, eficácia e impacto; alcançados pela dinâmica e atividade desenvolvida; que proporcionam resultados acumulados e se tornam em valor para a organização; ou seja, o valor acumulado da organização é também fruto do seu melhor ou pior desempenho período a período, conforme por exemplo expressa face ao CNE o entrevistado Vice-Presidente do IPJ (Cf. entrevista com código GOV1 no Apêndice 3, p. 237) *“A relação entre o IPJ e o CNE é antiga. Sabe-se que no CNE há um trabalho efetivo em prol da juventude...”* e mais à fente *“Os critérios gerais de apreciação de uma candidatura são: capacidade de autofinanciamento; número de jovens a abranger nas atividades; igualdade de género (Feminino/Masculino); cumprimento de realização de atividades apoiadas pelo IPJ em anos anteriores; regularidade das atividades ao longo do ano; impacto do Projeto no meio; impacto do Projeto na entidade; otimização das despesas de estrutura (recursos humanos e financiamento) face ao custo total de um projeto; capacidade de estabelecer parcerias”*.
 - Por outro lado a posição do valor da organização é influenciada pelos investimentos realizados ao longo do tempo, em termos tangíveis e intangíveis; por exemplo um entrevistado (codificado como FUN1) refere-se ao valor e à necessidade de qualificação da rede de Centros e Parques Escutistas; outro entrevistado (FUN2) refere-se à importância do investimento na formação de dirigentes e dos quadros profissionais do CNE, como ainda à relevância da utilização das tecnologias de informação e comunicação, incluindo o investimento efetuado no programa informático SIIE⁸².

⁸² SIIE: Sistema Integrado de Informação Escutista (com acesso reservado em: <http://siie.cne-escutismo.pt/>).

- Por outro lado ainda o valor da organização é influenciado pelo volume de atividade da mesma, para o qual contribuem aspetos como: o número de horas de atividade, o número de membros/beneficiários/utentes, as redes e ligações que existem ou se podem criar a partir destes, a implantação e distribuição geográfica, entre outros. Sendo que uma maior dimensão gera mais valor (e responsabilidades) para a organização, em função de haver mais atividade corrente. Por exemplo, a entrevistada da Direcção do Segmento Jovem da TMN valoriza o CNE face à sua dimensão quando refere “O CNE é uma associação que está espalhada por todo o país, com muitos associados jovens e com um potencial de ligação a terceiros, como os amigos, os irmãos, os pais e os demais familiares” (cf. entrevista codificada como PAT1 no Apêndice 3, p. 237).
- Para satisfazer o interesse de informação dos *stakeholders*, pode seguir-se um modelo (como o que se propôs; cf. Secção 5.5; Figura 9, Tabela 21, Figura 10) em que se preste informação sobre os resultados atingidos pela OSFL, considerando as diferentes fases do seu processo:
 - *inputs*/recursos/economia (R1);
 - processos/atividades/eficiência (R2);
 - *outputs*/resultados imediatos/eficácia (R3);
 - *outcomes*/resultados futuros/impacto (R4).

Onde simultaneamente se preste informação sobre a posição do valor da organização, no que respeita aos aspetos fulcrais para a generalidade dos *stakeholders* e que são:

- Missão, Finalidades, Programas, Serviço Prestado (P1);
 - Governação, Órgãos Diretivos, Princípios Morais e Éticos (P2);
 - Capital Humano (Conhecimentos, Competências, Aptidões) (P3);
 - Finanças, Angariação de Fundos, Infraestruturas (P4);
 - Imagem Pública, Enquadramento Institucional e Societário (P5).
- Face a uma OSFL os seus diferentes *stakeholders*, consoante o tipo de relacionamento e de interesse que têm com a organização, colocam mais atenção nalguns tópicos do valor da organização do que noutros (P1, P2, P3, P4, P5), bem como nas fases do processo (R1, R2, R3, R4) (cf. Tabela 16, Figura 7, Figura 8, Tabela 20).
 - No caso do CNE, por exemplo, os pais focam o seu interesse:
 - no que respeita ao desempenho da organização: nos resultados (R4 e R3) e face ao processo (R2);
 - no que respeita ao valor da organização: naquilo que faz, como o faz e nas finalidades que se pretendem atingir (P1) e na imagem pública de qualidade que exista da organização (P5).

(Cf. resumo de entrevistas com códigos PAI1 e PAI2 no Apêndice 3; cf. Tabela 59 e Tabela 61 no Apêndice 8).

- Já no caso dos fornecedores do CNE eles focam-se essencialmente:

- no que respeita ao desempenho da organização: na necessidade de recursos e na satisfação face ao respetivo fornecimento/serviço (R1);
- no que respeita ao valor da organização: nas pessoas que compõem a governação e nos princípios seguidos (P2 e P3), no seu património e capacidade de pagar (P4), no prestígio e enquadramento societário do CNE (P5).

(Cf. resumo de entrevistas com códigos FOR1, FOR2, FOR3 e FOR4 no Apêndice 3; cf. Tabela 60 e Tabela 61 no Apêndice 8)

- O acesso à informação por parte dos *stakeholders* varia em função do poder e influência destes sobre a OSFL, em consistência com a literatura (Cf. Tabela 14, Tabela 15 e Apêndice 8 - Tabela 59, Tabela 60 e Tabela 61).
 - Por exemplo os Dirigentes Executivos (DEX) e os Funcionários (FUN) do CNE, *stakeholders* internos e atores relevantes no contexto da organização, têm poder e influência para aceder à informação [cf. CNE (1997c)].
 - Também as Agências Governamentais (GOV) e a Organização Mundial do Escutismo (OME), sendo *stakeholders* externos têm poder e influência sobre a organização, conseguem requerer e obter a informação básica de que necessitam (cf. resumos de entrevistas codificadas como GOV1 e OME1 no Apêndice 3).
 - Contudo *stakeholders* como os pais (PAI) embora tendo interesse na informação, têm baixo poder e influência para a conseguirem, como ressalta da entrevista à mãe de um escuteiro, onde esta dizia “*Falta divulgação formal aos pais da informação relevante...*” (cf. resumo de entrevista com o código PAI1 no Apêndice 3).
- Para a prestação de informação aos *stakeholders*, por cada OSFL ou por cada setor de atividade das OSFL, considerando a respetiva conjuntura, devem ser definidos um conjunto de indicadores que enquadrando-se com o que acima foi referido dêem aos *stakeholders* uma perspetiva do desempenho da organização e do respetivo valor. Para a organização estudada - o CNE - o resultado deste trabalho é apresentado no Apêndice 9 (Tabela 62). Por exemplo para o tópico “*Outcomes, Resultados Futuros, Impacto*” (R4) e para o nível local, apontam-se como indicadores para a prestação de informação pelo CNE (todos com periodicidade anual):
 - Avaliação das atividades escutistas e do seu resultado educativo feita pelos pais (resultado de inquérito);
 - Avaliação das atividades escutistas e do seu resultado educativo feita por antigos escuteiros (resultado de inquérito);
 - N.º de referências na internet a atividades realizadas nos últimos 5 anos;
 - N.º de referências na internet ao Agrupamento local;
 - Avaliação de parcerias, protocolos e projetos apoiados, realizada pelos parceiros/apoiantes (resultado de inquérito).

- Na avaliação do desempenho das OSFL, tal como no das organizações em geral, tem relevo a informação qualitativa. Porque nas OSFL estão geralmente em causa valores e bens intangíveis, a informação qualitativa é bem acolhida como contributo para a avaliação do desempenho da OSFL. Esta pode ser recolhida através de inquéritos, transformando-a através de escalas adequadas em informação quantitativa. Mostra-se também vantajoso complementar a informação divulgada através de indicadores (de cariz quantitativo) com outra informação de ordem qualitativa (cf. Figura 8). A totalidade dos *stakeholders* do CNE entrevistados (cf. Apêndice 3, p. 237) manifestou interesse neste tipo de informação principalmente para decisões de ordem estratégica.

Os resultados a que se chegou com a presente investigação, respondendo às questões de investigação inicialmente formuladas, pretendem ser também um contributo para as OSFL, como a seguir se expõe.

Contributo para as OSFL

Conforme se refere em Kearns (1996) as OSFL têm vantagem em perseverar e aumentar a confiança pública que existe sobre si. Quando há confiança pública na organização mais facilmente há adesão e apoios por parte dos potenciais interessados na mesma. Esta confiança aumenta (ou diminui) na medida em que há conhecimento sobre a organização e o seu desempenho por parte dos seus *stakeholders*, pelo que há interesse na divulgação de informação sobre a mesma. Conforme também refere Kearns (1996), as OSFL e os seus responsáveis devem “prestar contas” sobre o seu desempenho, pois surgindo estas por iniciativa dos cidadãos, com uma determinada missão, procurando suprir uma necessidade da sociedade ou de um grupo de cidadãos, elas têm todavia um cariz público, não pertencem em exclusivo a quem as gere ou nelas opera e portanto existe o dever/responsabilidade de “prestar contas”.

Embora exista nas OSFL um *sentido de responsabilidade* que leva os seus responsáveis a assumirem o dever de “prestar contas”, reconhece-se contudo que em termos gerais não existe uma adequada “prestação de contas” por parte das OSFL e que esta prática não está de todo instituída (Fry, 1995; posteriormente amplamente citado e reforçado). Também se reconhece amplamente, conforme se evidenciou o longo da tese, que a prestação de informação aos interessados numa OSFL deve envolver indicadores financeiros e não financeiros. No presente trabalho empírico reconhece-se ainda que a informação quantitativa a divulgar deve ser complementada com informação de índole qualitativa.

Esta tese explora e procura identificar o como prestar informação sobre o desempenho de uma OSFL, de modo a satisfazer os interesses dos *stakeholders* para a avaliarem e tomarem decisões. Como contributos para as OSFL e para o estudo destas apresenta-se:

- Uma revisão de literatura sobre a temática em estudo (Capítulo 2);
- Uma demonstração da aplicabilidade da *teoria dos stakeholders* no estudo da avaliação do desempenho das OSFL e na “prestação de contas” aos *stakeholders* (Capítulo 4);
- Uma proposta de modelo de prestação de informação aos *stakeholders* das OSFL para que estes possam avaliar o desempenho da organização (cf. Secção 5.5, p. 173);
- A exemplificação da aplicabilidade do modelo proposto à organização estudada - o CNE (cf. Secção 5.5, Apêndice 8, p. 342, e Apêndice 9, p. 359);
- A sugestão de indicadores e de outras formas para o CNE prestar informação aos seus *stakeholders*, que em termos práticos pode ser aproveitada pelo próprio CNE e também por outras OSFL (principalmente as do mesmo setor de atividade - o Escutismo e Guidismo).

Dado o cariz de novidade da problemática estudada e consequentemente de alguma inovação na proposta de solução apresentada, tal como se referiu no capítulo referente à metodologia de investigação (cf. Secção 3.2.2, p. 83) espera-se com o presente estudo de caso exploratório ter dado um primeiro passo, para ao jeito do ciclo da *Innovation Action Research* defendida por Kaplan (1998), contribuir para a implementação de novas práticas ao nível das OSFL. Num próximo passo deverá ser testada a implementação do modelo proposto no organização estudada - o CNE.

Se o contributo desta tese (fruto de um estudo de caso exploratório) for utilizado e melhorado em futuras investigações, na medida em que estas se tornem relevantes para a solução da problemática identificada, presta-se serviço à comunidade científica, consequentemente em termos práticos às OSFL e à sociedade em geral.

6.2. Limitações do estudo

A limitação do tempo disponível para a realização de uma Tese de Doutoramento implica com a amplitude que lhe pode ser dada. No caso presente optando-se por estudar uma realidade social pouco aprofundada na literatura científica, seguindo-se em termos metodológicos a opção pela investigação qualitativa, com a realização de um estudo de caso exploratório, em que de um modo preliminar se exploraram as razões para práticas específicas no âmbito em causa - a contabilidade -, as limitações inerentes a tais opções, reconhecidas na respetiva literatura, verificam-se também no presente estudo.

Assim realizando-se um estudo de caso exploratório, chega-se a hipóteses, tal como a proposta de modelo aqui apresentada, que devem posteriormente ser testadas em termos da sua aplicação prática. Com o presente estudo dá-se um contributo, resultante da observação de diferentes fontes de informação, ainda pouco estruturadas, perante um fenómeno contemporâneo com um contexto real identificado, numa visão holística, não havendo portanto um foco específico de incidência, onde se propiciaria o tratamento estatístico e a análise quantitativa (Mason, 2002; Ryan *et al.*, 2002; Denscombe, 2003; Yin, 2003a, 2003b; Dul e Hak, 2008; Vieira *et al.*, 2009). Com o modelo proposto (Secção 5.5) chega-se a hipóteses e não a comprovação (ou não) de hipóteses.

A realização de um estudo de caso múltiplo, através da replicação do estudo de caso para mais duas ou três organizações idênticas, com actividade semelhante e com a mesma unidade de análise - a OSFL -, daria robustez ao estudo, tornando as conclusões a que se chegou mais defensáveis (Yin, 2003a; Ryan *et al.*, 2002). Esta foi a nossa opção inicial, que por decisão de não colaboração da Associação de Escoteiros de Portugal (AEP) e da Associação de Guias de Portugal (AGP) não foi possível realizar. Tendo-se entretanto avançado no trabalho de campo com o CNE, optou-se pela realização de um estudo de caso único, reforçando o estudo previsto, nomeadamente no que respeita à recolha de evidências. Apesar destas circunstâncias, face à dimensão do CNE e ao aprofundamento realizado evidenciam-se como boas as conclusões a que se chegou.

6.3. Pistas de investigação futura

Como pistas para investigação futura apontam-se as seguintes, já destacadas ao longo do trabalho:

- O teste da aplicabilidade do modelo proposto neste estudo, no CNE e noutras OSFL, quanto à capacidade de prestação de informação pela organização e quanto à sua utilidade para os *stakeholders*, chegando-se a possíveis ajustes e melhorias.
- As três teorias de base sociológica que segundo Helmig *et al.* (2004) têm servido para explicar as práticas das OSFL, a teoria institucional, a teoria da estruturação e a teoria da dependência dos recursos (*Institucional Theory, Structuration Theory, Resource Dependency Theory*), parecem aplicar-se ao CNE, contribuindo para que se perceba a sua prática e sua interação com o ambiente social onde se insere. No CNE e no movimento escutista em geral (nacional e internacional) há uma forte partilha, entre as diferentes estruturas do mesmo nível territorial, nomeadamente no âmbito administrativo/financeiro, conduzindo à adoção de estruturas e práticas semelhantes às já existentes dentro do CNE ou noutras organizações semelhantes (*Isomorfismo*

Institucional), surgem assim evidências da aplicação da teoria institucional (Meyer e Rowan, 1977; DiMaggio e Powell, 1983; DiMaggio e Anheier, 1990). Também o facto da generalidade dos dirigentes do CNE serem voluntários, leva a que estes adotem estruturas e práticas semelhantes às existentes noutras organizações para as quais trabalham ou trabalharam (profissional ou voluntariamente). Algumas evidências sugerem que a teoria da estruturação de Anthony Giddens também se aplica no CNE, pois o funcionamento do escutismo passa pela reprodução de práticas sociais e estruturação de atividades que retratam a sociedade⁸³. O CNE depende de recursos externos como os donativos, os patrocínios, os subsídios, o trabalho voluntário, pelo que se evidencia óbvio a aplicação da teoria da dependência dos recursos para o estudo e compreensão desta OSFL. Pelo que o CNE poderá ser campo para futuras investigações com recurso a estas abordagens teóricas.

- Tal como na generalidade das grandes OSFL, no CNE tem-se recorrido aos conhecimentos da área do marketing em tópicos como a comunicação, a angariação de recursos e o marketing em geral. Pelo que na linha do desenvolvimento da investigação nesta área apontada por Helmig *et al.* (2004) e no que concerne às OSFL, o CNE pode servir como fonte ou vir a beneficiar da investigação. O mesmo se pode dizer em relação a outras áreas relativas ao funcionamento interno das OSFL, que segundo Helmig *et al.* (2004) tem merecido menor atenção na literatura científica, como a governação, o planeamento estratégico e a gestão financeira.

⁸³ Cf. Palhares (2008).

Bibliografia

Abraham, Anne (2004): “A Model of Financial Performance Analysis Adapted for Nonprofit Organisations”; *AFAANZ 2004 Conference*, Alice Springs, NT, 4-6 July 2004, Australia.

Abraham, Anne (2005): “Managing Mission, Members and Money: A Financial Analysis Model for the Nonprofit Sector”; *Conference on emerging issues in accounting, business and technologies 2005* Niagara Falls, N.Y. USA.

Abraham, Anne (2006): “Financial Management in the Nonprofit Sector: A Mission-Based Approach to Ratio Analysis in Membership Organizations”; *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, Vol. 10, nº 1, pp. 212- 217.

Abraham, Anne (2007): “An Embedded Model for Understanding the Development of Accounting Control Systems in a Nonprofit Organization”; *Journal of Global Business Issues*, Vol. 1, nº 2, pp. 1-9.

Abzug, Rikki; Webb, Natalie (1999): “Relationships Between Nonprofit and For-Profit Organizations: A Stakeholder Perspective”; *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 28, nº 4, pp. 416-431.

ACCA - The Association of Chartered Certified Accountants (2005): “*Improving stakeholder Engagement Reporting*”; Certified Accountants Educational Trust, London, UK.

AccountAbility (2005): “*Stakeholder Engagement Standard - AA1000*”; AccountAbility, London, UK.

Ackermann, Fran; Eden, Colin (2001): “*Stakeholders Matter: Techniques for their identification and management*”; Research Paper, *Strathclyde Business School*, Glasgow, Scotland.

AECA, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2000): “*Principios de Contabilidad de Gestión (Doc. 16) - Indicadores de Gestión para las Entidades Públicas*”, 2ª Edición, Madrid, España.

AECA, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2001): “*Principios de Contabilidad de Gestión (Doc. 24) - La Contabilidad de Gestión en las Entidades sin Fines de Lucro*”, 1ª Edición, Madrid, España.

AECA, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2002): “*Contabilidad de Gestión (Doc. 17) - Indicadores para la Gestión Empresarial*”, 2ª Edición, Madrid, España.

AECA, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2003): “*Principios Contables (Doc. 23) - Contabilidad de las Entidades sin Fines Lucrativos*”; 1ª Edición, Madrid, España.

AECA, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2008): “*Entidades sin Fines Lucrativos (Doc. 1) - Marco conceptual de la Información Financiera para Entidades sin Fines Lucrativos*”; 1ª Edición, Madrid, España.

AECA, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2012): “*Entidades sin Fines Lucrativos (Doc. 3) - Indicadores para Entidades sin Fines Lucrativos*”, 1ª Edición, Madrid, España.

AECA, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (2010): “*Qué es AECA*”, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas; Disponível em <http://www.aeca.es/> a 13/03/10.

Ahrens, Thomas; Chapman, Christopher (2006): “Doing qualitative field research in management accounting: Positioning data to contribute to theory”; *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 31, nº 8, pp. 819-841.

Alvesson, Mats (2003): “Beyond neopositivists, romantics, and localists: a reflexive approach to interviews in organizational research”; *Academy of Management Review*, Vol. 28, nº 1, pp. 13-33.

Amalvy, Richard (2008): “*Communications Partnerships Resources, Scout Boom Comm Training Manual*”; Second updated edition, World Scout Bureau, Geneve.

Andreaus, Michele; Costa, Ericka; Ramus, Tommaso (2009): “Accountability as a Managerial Tool in Non Profit Organizations: Evidence from Italian CSV’s”; *2nd EMES International Conference on Social Enterprise*, July 1-4, Trento, Italy.

Anheier, Helmut K.; Ben-Ner, Avner (1997): “Economic theories of non-profit organizations: a Voluntas Symposium”; *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 8, nº 2, pp. 93-96.

Anthony, Robert; Young, David (1999): “*Management Control in Nonprofit Organizations*”, 11th edition, Irwin/McGraw-Hill, Boston, United States of America.

Arrow, Kenneth (1963): “Uncertainty and the welfare economics of medical care”; *The American Economic Review*, Vol. 53, nº 5, pp. 941-973.

Arroyo, Gil (1990): “*La contabilidad en las entidades sin finalidad lucrativa*”, Instituto de Contabilidad y Auditoria de Cuentas - Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid, España.

Atkinson, Anthony; Waterhouse, John; Wells, Robert (1997): “A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement”; *Sloan Management Review*, Vol. 38, nº 3, pp. 25-37.

Badelt, Christoph (1997): “Entrepreneurship theories of the non-profit setor”; *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 8, nº 2, pp. 162-178.

Baden-Powell, Robert (1976): “*Auxiliar do Chefe Escuta*”; Edições Flor-de-lis, Lisboa, Portugal.

Baden-Powell, Robert (sd): “*Escutismo para Rapazes*”; Edição do Corpo Nacional de Escutas, Lisboa, Portugal.

Balser, Deborah; McClusky, John (2005): “Managing Stakeholder Relationships and Nonprofit Organization Effectiveness”; *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 15, nº 3, pp. 295-315.

Barañano, Ana (2004): “*Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão, Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*”; Edições Sílabo, Lisboa, Portugal.

Barman, Emily (2007): “What is the Bottom Line for Nonprofit Organizations? A History of Measurement in the British Voluntary Sector”; *Voluntas*, Vol. 18, pp. 101-115.

Barrett, Mark (2001): “A Stakeholder Approach to Responsiveness and Accountability in Non-Profit Organisations”; *Social Policy Journal of New Zealand*, Vol. 17, pp. 36-51.

Belal, Ataur (2002): “Stakeholder Accountability or Stakeholder Management: a review of UK firms’ social and ethical accounting, auditing and reporting (SEAR) practices”; *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 9, pp. 8-25.

Belkaoui, Ahmed (1992): “*Accounting Theory*”, third edition, The Dryden Press, London, England.

Ben-Ner, Avner (1986): “Non-Profit Organizations: Why Do They Exist in Market Economies?”; in Susan Rose-Ackerman (ed.), *The Economics of Nonprofit Institutions*, Oxford University Press, Oxford, pp.94-113.

Ben-Ner, Avner; Van Hoomissen, T. (1991). “Nonprofits in the mixed economy: A demand and supply analysis”; *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 62, pp. 519-550.

Bergeron, H. (2000): “Les indicateurs de performance en contexte PME, quell modèle appliquer?”; *XXI Congrès de L’Association Française de Comptabilité*; Mai, Angers, France.

Bernard, Dominique (1993): “*Baden-Powell Hoje*”; edição do Corpo Nacional de Escutas, Lisboa, Portugal.

Bieker, Thomas (2003): “Sustainability Management with the *Balanced Scorecard*”; 5th *International Summer Academy on Technology Studies - Corporate Sustainability*, July 13-18, IFF/IFZ - Inter-University Research Centre for Technology, Work and Culture, Graz, Austria.

Blickendorfer, Richard; Janey, Jane (1988): “Measuring Performance: Nonprofit Organization Performance Meet”; *Nonprofit World*; Vol. 6, nº 2, pp. 18-22.

Bogdan, Robert; Biklen, Sari (1994): “*Investigação Qualitativa em Educação - Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*”; Coleção Ciências da Educação, Porto Editora, Porto, Portugal.

Boland, Tony; Fowler, Alan (2000): “A systems perspective of performance management in public sector organisations”; *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 13, nº 5, pp. 417-446.

Bourguignon, Annick; Malleret, Véronique; Nørreklit, Hanne (2004): “The American *Balanced Scorecard* versus the French *Tableau de Bord*: the ideological dimension”; *Management Accounting Research*, Vol. 15, pp. 107-134.

Bozzo, Sandra (2000): “Evaluation Resources for Nonprofit Organizations”; *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 10, nº 4, pp. 463-472.

Brown, Leslie (2008): “Accountability practice as a strategy for engaging *stakeholders*: the cooperative difference and organizational renewal”; *International Society for Third Setor Research Conference*; July 9-12, Barcelona, Spain.

Brown, Mark (1996): “*Keeping Score - Using the Right Metrics to Drive World-Class Performance*”, Quality Resources, New York, USA.

Brown, William (2005): “Exploring the Association between Board and Organizational Performance in Nonprofit Organizations”; *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 15, no. 3, pp. 317-339.

Bryson, John (2004): “What to do when *stakeholders* matter: *stakeholder* identification and analysis techniques”; *Public Management Review*, Vol. 6, nº 1, pp. 28-53.

Caiado, António (1999): “*Modelo de Classificação Racional das Operações Empresariais*”; Vislis Editores, Lisboa, Portugal.

Cameron, Kim (1982): “*The effectiveness of ineffectiveness: A new approach to assessing patterns of organizational effectiveness*”; National Center for Higher Education Management Systems, Boulder, EUA.

Cameron, Kim (1984): “*An empirical investigation of the multiple constituencies model of organizational effectiveness*”; Graduate School of Business Administration, University of Michigan, EUA.

Cameron, Kim (1986a): “A study of organizational effectiveness and its predictors”; *Management Science* (1986-1998), Vol. 32, nº 1, pp. 87-112.

Cameron, Kim (1986b): “Effectiveness as paradox: consensus and conflict in conceptions of organizational effectiveness”; *Management Science* (1986-1998), Vol. 32, nº 5; pp. 539-553.

Campbell, David (2002): “*Outcomes Assessment and the Paradox of Nonprofit Accountability*”; *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 12, nº 3, pp. 243-259.

Carmo, Hermano; Ferreira, Manuela (1998): “*Metodologia da Investigação: Guia para auto aprendizagem*”, Universidade Aberta, Lisboa, Portugal.

Carvalho, Ana (2010): “Quantifying the Third Sector in Portugal: An Overview and Evolution from 1997 to 2007”; *Voluntas*, Vol. 21, pp. 588-610.

Carvalho, João (2008): “*O Desempenho nas Organizações Sem Fins Lucrativos*”; Instituto Superior da Maia, Working Paper, Portugal.

Cavalluzzo, Ken; Ittner, Christopher (2004): “Implementing Performance Measurement Innovations: Evidence from Government”; *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, pp. 243-267.

Chang, C.; Tuckman, H. (1990): “Why do nonprofit managers accumulate surpluses, and how much do they accumulate?”; *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 1, nº 2, pp. 117-135.

Chang, C.; Tuckman, H. (1991): “Financial vulnerability and attrition as measures of nonprofit performance”; *Annals of Public and Cooperative Economics*, Vol. 62, nº 4, pp. 655-672.

Chang, C.; Tuckman, H. (1994): “Revenue diversification among non-profits”; *Voluntas*, Vol. 5, nº 3, pp. 273-290.

Charity Commission (2005): “*Accounting and Reporting by Charities - Statement of Recommended Practice (the Charities SORP)*”; Charity Commission Publications, London, England.

Charity Commission (2010): “*About us*”, Charity Commission for England and Wales; Disponível em <http://www.charity-commission.gov.uk/> a 13/03/10.

Chenhall, Robert (2005): “Integrative Strategic Performance Measurement Systems, Strategic Alignment of Manufacturing, Learning and Strategic Outcomes: An Exploratory Study”; *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 30, pp. 395-422.

Chenhall, Robert; Hall, Matthew; Smith, David (2010): “Social Capital and Management Control Systems: A Study of a Non-Governmental Organization”; *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35, pp. 737-756.

Chiapello, Eve; Lebas, Michel (1996): “The *Tableau de Bord*, a French approach to management information”; *19th Annual Congress of the European Accounting Association*, Bergen, Norway, 2 - 4 May.

Chua, Wai (1986): “Radical Developments in Accounting Thought”; *The Accounting Review*, Vol. LXI, nº 4, pp. 601-632.

CIM - The Centre for Innovation in Management (2001): “*Measuring the Business Value of stakeholder Relationships - part one*”; CIM, Vancouver, Canada.

Clarkson, Max (1995): “A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance”; *Academy of Management Review*, Vol. 20, nº 1, pp. 92-117.

CNE, Corpo Nacional de Escutas (1982): “*Estatutos da Federação Escutista de Portugal - FEP*”; oficializados por escritura de 8 de junho de 1982 e depositados no 14º Cartório Notarial de Lisboa, Atos Normativos, edição do Corpo Nacional de Escutas, Lisboa, Portugal.

CNE, Corpo Nacional de Escutas (1992): “*Estatutos do CNE*”; publicados no Diário da República, III série, de 9 de julho de 1992, Atos Normativos, edição do Corpo Nacional de Escutas, Lisboa, Portugal.

CNE, Corpo Nacional de Escutas (1995a): “*Patrulhas e Conselhos - Um Manual para Chefes de Exploradores*”; edição da Região de Coimbra do Corpo Nacional de Escutas, Coimbra, Portugal.

CNE, Corpo Nacional de Escutas (1995b): “*Plano de Ação Local - o planeamento estratégico ao nível do agrupamento*”, edição do Corpo Nacional de Escutas, Lisboa, Portugal.

CNE, Corpo Nacional de Escutas (1997a): “*Comunidade do Escutismo Lusófono*”; Edição do Corpo Nacional de Escutas, Lisboa, Portugal.

CNE, Corpo Nacional de Escutas (1997b): “*Plano de Ação Regional - o planeamento estratégico ao nível da região e do núcleo*”, edição do Corpo Nacional de Escutas - Escutismo Católico Português, Lisboa, Portugal.

CNE, Corpo Nacional de Escutas (1997c): “*Regulamento Geral do CNE*”; publicado na revista *Flor-de-lis* de setembro de 1997.

CNE, Corpo Nacional de Escutas (2008a): “*O meu filho ingressou no Movimento Escutista. E agora?*”; Corpo Nacional de Escutas; Disponível em www.cne-escutismo.pt/Pais.aspx a 23/11/09.

CNE, Corpo Nacional de Escutas (2008b): “*História do Corpo Nacional de Escutas*”; Corpo Nacional de Escutas; Disponível em <http://www.cne-escutismo.pt/Escutismo/CorpoNacionaldeEscutas/HistóriadoCNE/tabid/457/Default.aspx> a 23/11/09.

CNE, Corpo Nacional de Escutas (2008c): “*Documentos - Ordens Serviço Nacionais*”; Corpo Nacional de Escutas; Disponível em <http://www.cne-escutismo.pt/Documentos/tabid/2488/Default.aspx> a 23/11/09.

CNE, Corpo Nacional de Escutas (2008d): “*Serviços Centrais*”; Corpo Nacional de Escutas; Disponível em <http://www.cne-escutismo.pt/Contactos/Nacionais/ServiçosCentrais/tabid/1573/Default.aspx> a 23/11/09.

CNE, Corpo Nacional de Escutas (2009a): “*RAP - Renovação da Acção Pedagógica*”; Disponível em <http://www.cne-escutismo.pt/Dirigentes/AnimaçãoPedagógica/RAPRenovaçãodaAcçãoPedagógica/> a 23/10/09.

CNE, Corpo Nacional de Escutas (2009b): “*Programa Educativo do CNE*”; documento aprovado no Conselho Nacional de Representantes do CNE em 21/11/09; Disponível em www.cne-escutismo.pt/Documentos/Documentação/tabid/1835/Default.aspx a 23/11/09.

CNE, Corpo Nacional de Escutas (2011a): “*Relatório e Contas 2010 - Junta Central*”; documento aprovado no Conselho Nacional de Representantes do CNE em 29/05/11; Disponível em <http://www.cne-escutismo.pt/Documentos/tabid/2488/Default.aspx> a 07/09/12.

CNE, Corpo Nacional de Escutas (2011b): “*Relatório e Contas 2010 - Junta Regional de Santarém*”; documento aprovado no Conselho Regional de Santarém em 19/06/11; Disponível em <http://www.santarem.cne-escutismo.pt/documentos.html> a 07/09/12.

CNE, Corpo Nacional de Escutas (2012): “*Relatório e Contas 2011 - Junta Central*”; documento aprovado no Conselho Nacional de Representantes do CNE em 19/05/12; Disponível em <http://www.cne-escutismo.pt/Documentos/tabid/2488/Default.aspx> a 07/09/12.

CNE, Corpo Nacional de Escutas (sd): “*Constituição da Organização Mundial do Movimento Escutista*”, Atos Normativos, edição do Corpo Nacional de Escutas, Lisboa, Portugal.

CNJ, Conselho Nacional de Juventude (2009): “*Sobre Nós*”, Conselho Nacional de Juventude; Disponível em www.cnj.pt/ a 02/08/09.

Colcord, Ann (2005): “*Facilitating Nonprofit Evaluation through Modelling*”; School for Professional Studies - Master of Nonprofit Management - Regis University, Working Paper, Denver, Colorado, USA.

Conferência Episcopal Portuguesa (1995): “*O Escutismo, Escola de Educação*”, exortação pastoral, publicação da Conferência Episcopal Portuguesa.

Connolly, C.; Hyndman, N. (2000): “Charity accounting: an empirical analysis of the impact of recent changes”; *British Accounting Review*, Vol. 32, pp. 77-100.

Connolly, C.; Hyndman, N. (2004): “Performance reporting: a comparative study of British and Irish charities”; *British Accounting Review*, Vol. 36, pp. 127-154.

Connolly, Terry; Conlon, Edward; Deutsch, Stuart (1980): “Organizational effectiveness: A multiple-constituency approach”; *Academy of Management. The Academy of Management Review (pre-1986)*, Vol. 5, nº 2, pp. 211-217.

Cooper, David J.; Morgan, Wayne (2008): “Case Study Research in Accounting”; *Accounting Horizons*, Vol. 22, nº 2, pp. 159-178.

Copenhagen Charter (1999): “*The Copenhagen Charter - A management guide to stakeholder reporting*”; Published by the House of Mandag Morgen (Copyright: Ernst & Young, KPMG, PricewaterhouseCoopers, House of Mandag Morgen), Denmark.

Cordery, Carolyn; Baskerville, Rachel (2005): “*Hegemony, stakeholder Salience and the Construction of Accountability in the Charity Sector*”; Working Paper Series, nº 25, School of Accounting and Commercial Law, Victoria University of Wellington, New Zealand.

Courtney, Júlia (1990): “*Robert Baden-Powell*”; Coleção “Pessoas que ajudaram o Mundo”, Editora Replicação, Lisboa, Portugal.

Crittenden, William; Crittenden, Victoria; Stone, Melissa; Robertson, Christopher (2004): “An Uneasy Alliance: Planning and Performance in Nonprofit Organizations”; *International Journal of Organization Theory and Behavior*; Vol. 7, nº 1; pp. 81-106.

Cutt, James (1998): “Performance Measurement in Non-Profit Organizations: integration and focus within comprehensiveness”; *Asian Journal of Public Administration*, Vol. 20, nº 1, pp. 3-29.

Denscombe, Martyn (2003): “*The Good Research Guide, for small-scale social research projects*”, 2nd Edition, Open University Press, McGraw-Hill Education, Philadelphia, USA.

DiMaggio, Paul; Anheier, Helmut (1990): “The Sociology of Nonprofit Organizations and Sectors”; *Annual Review of Sociology*, Vol. 16, pp. 137-159.

DiMaggio, Paul; Powell, Walter (1983): “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”; *American Sociological Review*, Vol. 48, n° 2, pp. 147-160.

Donaldson, Thomas; Preston, Lee (1995): “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications”; *Academy of Management Review*, Vol. 20, n° 1, pp. 65-91.

Drucker, Peter (1989): “What Business Can Learn from Nonprofits”; *Harvard Business Review*, July-August, pp. 88-93.

Drucker, Peter (1990): “*As Organizações Sem Fins Lucrativos*”; Difusão Cultural, Lisboa, Portugal.

Du Bois, C.; Jegers, M.; Schepers C.; Pepermans R. (2003): “Objectives of non-profit organizations: a Literature Review”; *Workshop on the Challenges of Managing the Third Sector*, European Institute for Advanced Studies in Management, Fribourg.

Dul, Jan; Hak, Tony (2008): “*Case Study Methodology in Business Research*”, Elsevier Ltd, Oxford, UK.

Easterby-Smith, Mark, Thorpe, Richard, Lowe, Andy (1991): “*Management Research: an introduction*”, SAGE Publications, London, England.

Ebrahim, Alnoor (2003a): “Accountability in Practice: Mechanisms for NGOs”; *World Development*, Vol. 31, n° 5, pp. 813-829.

Ebrahim, Alnoor (2003b): “Making Sense of Accountability: conceptual Perspectives for Northern and Southern Nonprofits”; *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 14, n° 2, pp. 191-212.

Ebrahim, Alnoor (2005): “Accountability Myopia: Losing Sight of Organizational Learning”; *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 34, n° 1, pp. 56-87.

Ebrahim, Alnoor (2010): “*The Many Faces of Nonprofit Accountability*”; Working Paper 10-069, Harvard Business School, USA.

Eccles, R.; Herz, R.; Keegan, E.; Philips, D. (2001): “*The ValueReporting Revolution*”; John Wiley and Sons, New York, USA.

Eccles, Robert (1991): “The Performance Measurement Manifesto”; *Harvard Business Review*, Jan-Feb, pp. 131-137.

EFQM, European Foundation for Quality Management (2010): “*Home*”, European Foundation for Quality Management; Disponível em <http://www.efqm.org/> a 13/03/10.

Eisenhardt, Kathleen (1989): “Building Theories from Case Study Research”; *The Academy of Management Review*; Vol.14, n° 4, pp. 532-550.

Eldenburg, L.; Hermalin, B. E.; Weisbach, M.; Wosinska, M. (2004): “Governance, performance objectives and organizational form: evidence from hospitals”; *Journal of Corporate Finance*, Vol. 10, pp. 527-548.

Elias, Arun; Cavana, Robert; Jackson, Laurie (2000): "Linking stakeholder literature and systems dynamics: opportunities for research"; *1st International Conference on Systems Thinking in Management*, Australia.

Elkin, Robert; Molitor, Mark (1985): "A conceptual Framework for Selecting Management Indicators in Nonprofit Organizations"; *Administration in Social Work*, New York: Winter 1985/1986, Vol. 9, n° 4; pp. 13-23.

Fama, Eugene; Jensen, Michael (1983): "Agency Problems and Residual Claims"; *Journal of Law & Economics*, Vol. 26, pp. 327-350.

Farkas, Ferenc; Molnár, Mónika (2005): "Towards a Universal Standard of Nonprofit Accountability: 'Standard of Standards' in NGO Accountability?"; *First ISTR-EMES International Conference*; April, Paris, France.

FASB, Financial Accounting Standards Board (1987): "FAS 93: Recognition of Depreciation by Not-for-Profit Organizations", EUA

FASB, Financial Accounting Standards Board (1988): "FAS 99: Deferral of the Effective Date of Recognition of Depreciation by Not-for-Profit Organizations - an emendment of FASB Statement n° 93", EUA

FASB, Financial Accounting Standards Board (1993): "FAS 116: Accounting for Contributions Received and Contributions Made", EUA

FASB, Financial Accounting Standards Board (1993): "FAS 117: Financial Statements of Not-for-Profit Organizations"; EUA.

FASB, Financial Accounting Standards Board (1995): "FAS 124: Accounting for Certain Investments Held by Not-for-Profit Organizations", EUA

FASB, Financial Accounting Standards Board (1999): "FAS 136: Transfers of Assets involving a Not-for-Profit Organization That Raises or Holds Contributions for Others", EUA

FASB, Financial Accounting Standards Board (2009): "FAS 164, Not-for-Profit Entities: Mergers and Acquisitions - Including an amendment of FASB Statement No. 142", EUA

FASB, Financial Accounting Standards Board (2010): "About FASB", Financial Accounting Standards Board; Disponível em <http://www.fasb.org/> a 12/03/10.

Fassin, Yves (2008): "The Stakeholder Model Refined"; *Journal of Business Ethics*, Vol. 84, n° 1, pp. 113-135.

Ferreira, Aldónio (2009): "Sistemas de Medição do Desempenho e o *Balanced Scorecard*", in Major, Maria João; Vieira, Rui (Eds.), "*Contabilidade e Controlo de Gestão - Teoria, Metodologia e Prática*", Escolar Editora, Lisboa, Portugal, pp. 301-331.

Feurer, Rainer; Chaharbaghi, Kazem (1995): "Strategy formulation: a learning methodology"; *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 2, n° 1, pp. 38-55.

Figge, Frank; Hahn, Tobias; Schaltegger, Stefan; Wagner, Marcus (2002): "The Sustainability *Balanced Scorecard* - Linking Sustainability Management to Business Strategy"; *Business Strategy and the Environment*, Vol. 11, pp. 269-284.

Fishel, David (2004): "Performance and Accountability in the Non-profit Sector"; *One-Day Symposium on Accountability, Governance and Performance in Transition*, February, 20, Griffith University, Australia.

Flak, Leif; Dertz, Willy (2005): “Stakeholder Theory and Balanced Scorecard to Improve IS Strategy Development in Public Sector”; *28th Seminar on Information Systems Research in Scandinavia*.

Fletcher, Anne; Guthrie, James; Steane, Peter; Roos, Göran; Pike, Stephen (2003): “Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization”; *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4, n° 4, pp. 505-527.

Flöstrand, Per; Ström, Niklas (2006): “The valuation relevance of non-financial information”; *Management Research News*, Vol. 29, n° 9, pp. 580-597.

Forcada, Miguel; Ramis-Pujol, Juan; Cusumano, Jose (2008): “Comparative Analysis of Nine Performance Measurement Systems”; in: Foley, Kevin J.; Hermel, Philippe (Editors), *The Theories and Practices of Organizational Excellence: New perspectives*, SAI Global Ltd, Sydney, Australia; pp. 359-387.

Fortuin, Leonard (1988): “Performance indicators – Why, where and how?”; *European Journal of Operational Research*, Vol. 34, n° 1, pp. 1-9.

Francisco, Luís (2005): “Sistema de Informação de Contabilidade em Organizações Não Governamentais Sem Fins Lucrativos: o caso do Corpo Nacional de Escutas”; Dissertação de Mestrado em Contabilidade e Auditoria, Universidade Aberta, Portugal.

Francisco, Luís; Alves, Maria do Céu (2010): “O Controlo de Gestão nas Organizações Sem Fins Lucrativos”; in Lourenço, Luís e Silva, Maria José (Editores), *Tópicos Avançados de Gestão: Reflexões, Contributos e Aplicações*, Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal.

Franco, Raquel (2004a): “A Ética e as Organizações da Sociedade Civil - A questão da prestação de contas (“accountability”) no terceiro setor”; *VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais, Coimbra, Set. 2004*, Portugal.

Franco, Raquel (2004b): “Controvérsia em torno de uma definição para o terceiro setor - a versão estrutural-operacional da Johns Hopkins vs a noção de economia social”; *VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais, Coimbra, Set. 2004*, Portugal.

Franco, Raquel; Sokolowski, Wojciech; Hairel, Eileen; Salamon, Lester (2005): “The portuguese nonprofit sector in comparative perspective”; Universidade Católica Portuguesa - Centro Regional do Porto, Portugal.

FRC, Financial Reporting Council (2010): “About the FRC”, Financial Reporting Council; Disponível em <http://www.frc.org.uk/> a 13/03/10.

Freeman, Edward; Harrison, Jeffrey; Wicks, Andrew; Parmar, Bidhan; De Colle, Simone; (2010): “Stakeholder Theory: The state of the art”, Cambridge University Press, Cambridge, UK.

Freeman, Edward; McVea, John (2001): “A Stakeholder Approach to Strategic Management”; Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia, Working Paper No. 01-02; Social Science Research Network Electronic Paper; Disponível em http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=263511 a 02/02/09.

Freeman, Edward; Reed, David (1983): “Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance”; *California Management Review (pre-1986)*, Vol. 25, n° 3, pp. 88-106.

Friedman, Andrew; Miles, Samantha (2002): “Developing Stakeholder Theory”, *Journal of Management Studies*, Vol. 39, n° 1, pp. 1-21.

Friedman, Andrew; Miles, Samantha (2006): “*Stakeholders, Theory and Practice*”, Oxford University Press, New York, USA.

Fry, Ronald (1995): “Accountability in Organizational Life: Problem or Opportunity for Nonprofits?” *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 6, nº 2, pp. 181-195.

GASB, Governmental Accounting Standards Board (2010): “*About GASB*”, Governmental Accounting Standards Board; Disponível em <http://www.gasb.org/> a 12/03/10.

Germain, Christophe (2008): “The American *Balanced Scorecard* versus the French *Tableau de Bord*: A comparison of practices in the French context”; *31st Annual Congress of the European Accounting Association*, Rotterdam, The Netherlands, 23-25 April.

Gillham, Bill (2005): “*Research Interviewing - The range of techniques*”, Open University Press, McGraw-Hill Education, Berkshire, UK.

Globerson, Shlomo (1985): “Issues in developing a performance criteria system for an organization”; *International Journal of Production Research*, Vol. 23, nº 4, pp. 639-646.

Granof, Michael (1998): “*Government and Not-For-Profit Accounting: concepts and practices*”; John Wiley & Sons, New York, United States of America.

Gray, Rob (2000): “Current Developments and Trends in Social and Environmental Auditing, Reporting and Attestation: a review and comment”; *International Journal of Auditing*, Vol. 4, nº 3, pp. 247-268.

Greiling, Dorothea (2010): “Balanced Scorecard implementation in German non-profit organizations”; *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59, nº 6, pp. 534-554.

Gross, Malvern; Larkin, Richard; Bruttomesso, Roger; McNally, John (1995): “*Financial and Accounting Guide for Not-For-Profit Organizations*”; John Wiley & Sons, New York, United States of America.

Hall, Peter (1987): “A Historical Overview of the Private Nonprofit Sector”; in Powell, W. W. (ed.), *The Nonprofit Sector: a research handbook*, New Haven, Yale University Press, pp. 3-26.

Hansmann, H. (1980): “The role of nonprofit enterprise”; *Yale Law Journal*, Vol. 89, nº 5, pp. 839-901.

Hansmann, H. (1987): “Economic theories of nonprofit organisations”; in Powell, W. W. (ed.), *The Nonprofit Sector: a research handbook*, New Haven, Yale University Press, pp. 27-41.

Hansmann, H. (2003): “The role of trust in nonprofit enterprise”; in Anheier, H.; Ben-Her, A. (ed.), *The study of nonprofit enterprise, theories and approaches*, New York, Kluwer Academic/Plenum Publishers.

Hayes, Robert; Millar, James (1990): “Measuring Production Efficiency in a Not-for-Profit Setting”; *The Accounting Review*, Vol. 65, nº 3, pp. 505-219.

Helmig, Bernd; Jegers, Marc; Lapsley, Irvine (2004): “Challenges in Managing Nonprofit Organizations: A Research Overview”; *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 15, nº 2, pp. 101-116.

Hendriksen, Eldon; Breda, Michael (1992): “*Accounting Theory*”, fifth edition, Irwin, Boston, United States of America.

Henri, Jean-François (2004): "Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bridging the Gap"; *Managerial Finance*, Vol. 30, nº 6, pp. 93-121.

Herman, Robert; Renz, David (1997a): "Multiple Constituencies and the Social Construction of Nonprofit Organization Effectiveness"; *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 26, nº 2, pp. 185-206.

Herman, Robert; Renz, David (1997b): "Board practices of especially effective and less effective Local Nonprofit Organizations"; *Annual meeting of the Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action*, December 4-6, Indianapolis.

Herman, Robert; Renz, David (1998): "Nonprofit Organizational Effectiveness: Contrasts Between Especially Effective and Less Effective Organizations"; *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 9, nº 1, pp. 23-38.

Herman, Robert; Renz, David (1999): "Theses on Nonprofit Organizational Effectiveness"; *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 28, nº 2, pp. 107-126.

Herman, Robert; Renz, David (2004a): "More Theses on Nonprofit Organizational Effectiveness: Results and Conclusions from a Panel Study"; *International Society for Third Sector Research - Sixth International Conference*, July 11-14, Toronto, Canada.

Herman, Robert; Renz, David (2004b): "Doing Things Right: Effectiveness in Local Nonprofit Organizations: a Panel Study"; *Public Administration Review*, Vol. 64, nº 6, pp. 694-704.

Hopper, Trevor; Powell, Andrew (1985): "Making sense of research into the organizational and social aspects of Management Accounting: a review of its underlying assumptions"; *Journal of Management Studies*, Vol. 22, nº 5, pp. 429-465.

Hopwood, Anthony (2005): "Editorial: After 30 Years"; *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 30, pp. 585-586.

Hoss, Osni (2003): "*Modelo de Avaliação de Ativos Intangíveis para Instituições de Ensino Superior Privadas*"; Tese de Pós-Graduação. Universidade Federal de Santa Catarina, UFSC, Brasil.

Hughes, Patrícia (2006): "The economics of nonprofit organizations"; *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 16, nº 4, pp. 429-450.

Hyndman, Noel (1990): "Charity accounting: An empirical study of the information needs of contributors to UK fundraising charities"; *Financial Accountability and Management*, Vol. 6, nº 4, pp. 295-307.

Hyndman, Noel; Anderson, Robert (1995): "The use of Performance Information in External Reporting: An Empirical Study of UK Executive Agencies"; *Financial accountability & Management*, Vol. 11, nº 1, pp. 1-17.

Hyndman, Noel; Anderson, Robert (1998): "Performance Information, Accountability and executive Agencies"; *Public Money & Management*, April-June, pp. 23-30.

ICCS, International Catholic Conference of Scouting (2009): "What is ICCS?", International Catholic Conference of Scouting; Disponível em www.cics.org a 23/10/09.

IPJ, Instituto Português da Juventude (2009): "Associativismo - Programa PAAJ", Instituto Português da Juventude; Disponível em http://www.juventude.gov.pt/PortalJuventude/Templates/ConteudoTexto_v4.aspx?NRMODE=Published&NRNODEGUID=%7bF7666911-6A19-4C15-AD96-C3AAD927C8A3%7d&NRORIGINALURL=%2fPortal%2fAssociativismo%2fProgramaApoioAJ%2fPAJ%2fcandidatura%2ehtm&NRCACHEHINT=Guest#idInfo4 a 27/09/09.

IPJ, Instituto Português da Juventude (2010): “*Registo Nacional do Associativismo Jovem*”, Instituto Português da Juventude; Disponível em www.juventude.gov.pt/Associativismo/RNAJ/ a 09/07/10.

Ittner, Christopher; Larcker, David (1998a): “Innovations in Performance Measurement: Trends and Research implications”; *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10, Fall, pp. 205-238.

Ittner, Christopher; Larcker, David (1998b): “Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction”; *Journal of Accounting Research*, Vol. 36, Supplement, pp. 1-35.

James, E. (1987): “The nonprofit sector in comparative perspective”; in Powell, W.W. (ed.), *The Nonprofit Sector: a research handbook*, New Haven, Yale University Press; pp.397-415.

Jankowicz, A. (1995): “*Business Research Projects*”, second edition, Thomson Business Press, London, England.

Jegers, Marc (2002): “The Economics of Non Profit Accounting and Auditing: Suggestions for a Research Agenda”; *The International Journal of Not-for-Profit Law*, Vol. 5, nº 1; Disponível em http://www.icnl.org/knowledge/ijnl/vol5iss1/art_1.htm a 12/05/09.

Jegers, Marc; Houtman, C. (1993): “Accounting theory and compliance to accounting regulations: The case of hospitals”; *Financial Accountability and Management*, Vol. 9, nº 4, pp. 267-278.

Jegers, Marc; Verschuere, I. (2006): “On the capital structure of non-profit organisations: an empirical study for Californian organisations”; *Financial Accountability & Management*, Vol. 22, nº 4, pp. 309-329.

Jensen, M.; Meckling, W. (1976): “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”; *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, nº 4, pp. 305-360.

Jones, Kip (2004): “Mission Drift in Qualitative Research, or Moving Toward a Systematic Review of Qualitative Studies, Moving Back to a More Systematic Narrative Review”; *The Qualitative Report*, Vol. 9, nº 1, pp. 95-112.

Jones, Thomas (1995): “Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics”; *Academy of Management Review*, Vol. 20, nº 2, pp. 404-437.

Kaplan, Robert (1998): “Innovation action research: creating new management theory and practice”; *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10, pp. 89-118.

Kaplan, Robert (2001): “Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations”; *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 11, nº 3, pp. 353-370.

Kaplan, Robert; Norton, David (1992): “The *Balanced Scorecard* - Measures that drive performance”; *Harvard Business Review*, Jan-Feb, pp. 71-79.

Kaplan, Robert; Norton, David (1996): “*The Balanced Scorecard: translating strategy into action*”; Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, EUA.

Kaplan, Robert; Norton, David (2001a): “Transforming the *Balanced Scorecard* from performance measurement to strategic management: Part I”; *Accounting Horizons*, Vol. 15, nº 1, pp. 87-104.

Kaplan, Robert; Norton, David (2001b): “Transforming the *Balanced Scorecard* from performance measurement to strategic management: Part II”; *Accounting Horizons*, Vol. 15, nº 2, pp. 147-160.

Kaplan, Robert; Norton, David (2001c): “*The Strategy Focused Organization - How Balanced Scorecard companies thrive in the new business environment*”; Harvard Business School Press, Boston, USA.

Kasperskaya, Yulia (2006): “*Essays on Causal Performance Measurement Models*”; PhD Dissertation, Universitat Pompeu Fabra - Department of Economics and Business, Barcelona, Spain.

Kearns, Kevin (1994): “The Strategic Management of Accountability in Nonprofit Organizations: An Analytical Framework”; *Public Administration Review*, Vol. 54, nº 2, pp. 185-192.

Kearns, Kevin (1996): “*Managing for Accountability: Preserving the Public Trust in Public and Nonprofit Organizations*”, Jossey-Bass Inc., San Francisco, USA.

Keating, Elizabeth; Fischer, Mary; Gordon, Teresa; Greenlee, Janet (2003): “*The Single Audit Act: How Compliant Are Nonprofit Organizations?*”; Hauser Center - Harvard University, Working Paper n.º 16, USA.

Keating, Elizabeth; Frumkin, Peter (2001): “*How to Assess Nonprofit Financial Performance*”; Northwestern University and Harvard University, Working Paper, USA.

Keating, Patrick (1995): “A Framework for Classifying and Evaluating the Theoretical Contributions of Case Research in Management Accounting”; *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 7, Fall, pp. 66-86.

Keller, Gary (2011): “Comparing the affects of management practices on organizational performance between for-profit and not-for-profit corporations in Southeast Wisconsin”; *Journal of Business & Economics Research*, Vol. 9, nº 3, pp. 29-37.

Kennerley, Mike; Neely, Andy (2002): “A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems”; *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22, nº 11, pp. 1222-1245.

Kennerley, Mike; Neely, Andy (2003): “Measuring performance in a changing business environment”; *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23, nº 22, pp. 213-229.

Kingma, Bruce (1997): “Public good theories of the non-profit setor: Weisbrod revisited”; *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 8, nº 2, pp. 135-148.

Krashinsky, Michael (1986): “Transaction costs and a theory of the nonprofit organization”; in S. Rose-Ackerman (ed.), *The Economics of Nonprofit Institutions*, Oxford University Press, Oxford and New York.

Krashinsky, Michael (1997): “Stakeholder theories of the non-profit sector: one cut at the economic literature”; *Voluntas*, Vol. 8, nº 2, pp. 149-161.

Krishnan, Ranjani; Yetman, Michelle; Yetman, Robert (2002): “*Financial Disclosure Management by Nonprofit Organizations*”; Disponível em <http://ssrn.com/abstract=319581> a 31/03/08.

Lakatos, Eva; Marconi, Marina (1991): “*Metodologia Científica*”, 2ª Edição, Editora Atlas, São Paulo, Brasil.

Lakatos, Eva; Marconi, Marina (1995): “*Metodologia do Trabalho Científico*”, 4ª Edição, Editora Atlas, São Paulo, Brasil.

Lakatos, Eva; Marconi, Marina (1996): “*Técnicas de Pesquisa*”, 3ª Edição, Editora Atlas, São Paulo, Brasil.

Lea, Richard; Parker, Brian (1989): “The JIT Spiral of Continuous Improvement”; *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 4, pp. 10-13.

Lebas, Michel (1994): “Managerial Accounting in France: Overview of Past Tradition and Current Practice”; *European Accounting Review*, Vol.3, n° 3, pp. 471-487.

Lewis, David (2003): “Theorizing the Organization and Management of Non-Governmental Development Organizations: Towards a Composite Approach”; *Public Management Review*, Vol. 5, n° 3, pp. 325-344.

Longman Dictionaries (2010): “*Longman Dictionary of English Language*”, Longman Dictionaries; Disponível em <http://www.ldoceonline.com/> a 14/05/10.

Lopes, Luisa; (2007): “Nonprofit Organizations Governance”; *International Congress on Public and Nonprofit Marketing*, Jun-2007, Braga, Universidade do Minho, Portugal.

Lynch, Richard; Cross, Kelvin (1991): “*Measure Up! The Essential Guide to Measuring Business Performance*”, Mandarin, London, UK.

Macedo, Isabel; Harris, John (2002): “The Implications of Resource Dependence for Non-Profit Organizations: The Portuguese Case”; *The Sixth International research Symposium on Public Management (IRSPM VI)*, 8-10 April, University of Edinburgh, Scotland.

Machado, José (1998): “*Contabilidade Financeira: da perspetiva da determinação dos resultados*”, Protocontas, Lisboa, Portugal.

Mainardes, Emerson; Alves, Helena; Raposo, Mario (2011): “Stakeholder theory: issues to resolve”; *Management decision*, Vol. 49, n° 2, pp. 226-252.

Maines, Laureen; Bartov, Eli; Fairfield, Patricia; Hirst, Eric; Iannaconi, Terry; Mallett, Russ; Schrand, Catherine; Skinner, Douglas; Vicent, Linda (2002): “*Comments to the FASB on Nonfinancial Measures*”; American Accounting Association’s Financial Accounting Standards Committee.

Marr, Bernard; Schiuma, Gianni (2003): “Business performance measurement - past, present and future”; *Management Decision*, Vol. 41, n° 8, pp. 680-681.

Martin, Lawrence; Kettner, Peter (1997): “Performance Measurement: The New Accountability”; *Administration in Social Work*, Vol. 21, n° 1, pp. 17-29.

Martínez, Adolfo (2005): “El análisis económico-financiero de las entidades no lucrativas - Indicadores de Gestión”; *Acciones e Investigaciones Sociales*, Vol. 20, Marzo, pp. 91-112.

Maskell, Brian (1989): “Performance Measures for World Class Manufacturing”; *Management Accounting*, Vol. 4, May, pp. 32-43.

Mason, Jennifer (2002): “*Qualitative Researching*”, 2nd Edition, Sage Publications, London, UK.

McAdam, Rodney; Hazlett, Shirley-Ann; Casey, Christine (2005): “Performance management in the UK public sector: Addressing multiple stakeholder complexity”; *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 18, n° 3, pp. 256-273.

Medina-Borja, Alexandra; Triantis, Konstantinos (2001): “A methodology to evaluate outcome performance in social services and government agencies”; *Annual Quality Congress Proceedings*, pp. 707- 719.

Meyer, John; Rowan, Brian (1977): "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony"; *American Sociological Review*, Vol. 83, nº 2, pp. 340-363.

MFAP - Ministério das Finanças e da Administração Pública (2011): *Diário da República 1ª série Nº 48, Decreto-Lei nº 36-A/2011 de 9 de março*; Aprovação do regime de normalização contabilística para as ESNL.

Micheli, Pietro; Kennerley, Mike (2005): "Performance measurement frameworks in public and non-profit sectors"; *Production Planning & Control*, Vol. 16, nº 2, pp. 125-124.

Miller, Clara (2003): "Hidden in Plain Sight - Understanding Nonprofit Capital Structure", *The Nonprofit Quarterly*, Vol. 10, nº 1.

Miller, Clara (2004a): "Risk Minus Cash Equals Crisis: The Flap about General Operating Support", *State of Philanthropy*, National Committee for Responsive Philanthropy; pp. 121-125.

Miller, Clara (2004b): "Gift Horse or Trojan Horse? A Thorough Physical is Critical (or Navigating Shifts in Revenue and Accountability: Where We Stand)"; *The Nonprofit Quarterly*, Vol. 11, nº 2.

Miller, Clara (2005): "The Looking-Glass World of Nonprofit Money: Managing in For-Profits' Shadow Universe"; *The Nonprofit Quarterly*; Vol. 12, nº 1, pp. 5-14.

Miller, K. (2002): "Competitive strategies of religious organizations"; *Strategic Management Journal*, Vol. 23, pp. 435-456.

Mitchell, Ronald; Agle, Bradley; Wood, Donna (1997): "Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts"; *Academy of Management Review*, Vol. 22, nº 4, pp. 853-886.

Modell, Sven (2005): "Triangulation between case study and survey methods in management accounting research: An assessment of validity implications"; *Management Accounting Research*, Vol. 16, pp. 231-254.

Molnár, Mónika (2008): "The accountability paradigm: Standards of excellence"; *Public Management Review*, Vol. 10, nº 1, pp.127-137.

Mook, Laurie; Quarter, Jack; Richmond, Betty (2007): "What Counts: Social Accounting for Nonprofits and Cooperatives"; 2nd Edition, Siegel Press, London, England.

Mook, Laurie; Richmond, Betty; Quarter, Jack (2003): "Integrated Social Accounting for Nonprofits: A Case From Canada"; *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 14, nº 3, pp. 283-297.

Mook, Laurie; Sousa, Jorge; Elgie, Susan; Quarter, Jack (2005): "Accounting for the Value of Volunteer Contributions"; *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 15, nº 4, pp. 401-415.

Moore, Mark (2000): "Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations"; *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 29, n.º Supl. 1, pp. 183-208.

Moore, Mark (2003): "The Public Value Scorecard: A Rejoinder and an Alternative to "Strategic Performance Measurement and Management in Non-Profit Organizations" by Robert Kaplan"; Hauser Center - Harvard University, Working Paper nº 18, USA.

Morgan, Gareth; Smircich, Linda (1980): "The Case for Qualitative Research"; *Academy of Management Review*, Vol. 5, nº 4, pp. 491-500.

Moullin, Max (2007): "The Public Setor Scorecard: an integrated service improvement and performance measurement framework based on the *Balanced Scorecard*"; *Excellence One*, European Foundation for Quality Management (EFQM), Brussels; Disponível em <http://excellenceone.efqm.org> a 06/05/10.

Moullin, Max; Soady, John (2008): "Outcomes, processes and capability: using the public setor scorecard in public health"; *European Operations Management Association Annual Conference*, 15-18 June, University of Groningen, Netherlands.

Moullin, Max; Soady, John; Skinner, John; Price, Charles; Cullen, John; Gilligan, Christine (2007): "Using the Public Sector Scorecard in Public Health"; *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 20, nº 4, pp. 281-289.

Moxham, Claire; (2009): "Performance Measurement: Examining the applicability of the existing body of knowledge to nonprofit organizations"; *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 29, nº 7, pp. 740-763.

Moxham, Claire; Boaden, Ruth (2007): "The impact of performance measurement in the voluntary sector: Identification of contextual and processual factors"; *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27, nº 8, pp. 826-845.

Myers, Michael (2011): "Qualitative Research in Information Systems", *MIS Quarterly* (21:2), June 1997, pp. 241-242. MISQ Discovery, archival version, June 1997, http://www.misq.org/discovery/MISQD_isworld/. MISQ Discovery, updated version, last modified: February 17, 2011; Disponível em <http://www.qual.auckland.ac.nz/> a 29/03/11.

Najam, Adil (1996): "NGO Accountability: A conceptual Framework"; *Development Policy Review*, Vol. 14, pp. 339-353.

Neely, Andy; Adams, Chris; Crowe, Paul (2001): "The *Performance Prism* in practice"; *Measuring Business Excellence*, Vol. 5, nº 2, pp. 6-12.

Neely, Andy; Adams, Chris; Kennerley, Mike (2002): "The *Performance Prism - The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*"; Financial Times Prentice Hall, London, UK.

Neely, Andy; Mills, John; Platts, Ken; Richards, Huw; Bourne, Mike (1997): "Designing performance measures: a structured approach"; *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17, nº 11, pp. 1131-1152.

Neely, Andy; Mills, John; Platts, Ken; Richards, Huw; Gregory, Mike; Bourne, Mike; Kennerley, Mike (2000): "Performance Measurement system design: developing and testing a process-based approach"; *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, nº 10, pp. 1119-1145.

Nickols, Fred (2002): "The *Accountability Scorecard - A Stakeholder-based Approach to "Keeping Score"*"; Disponível em <http://www.performance-measurement.net/news-detail.asp?nID=38> a 15/07/08.

NIST, National Institute of Standards and Technology (2010): "About us", Baldrige Performance Excellence Program; Disponível em <http://www.nist.gov/baldrige/> a 13/03/10.

Niven, Paul (2003): "Balanced Scorecard, step-by-step, for government and not-for-profit agencies", John Wiley & Sons, Inc, Hoboken New Jersey, USA.

Niven, Paul (2005): "Driving Focus and Alignment with the *Balanced Scorecard*"; *The Journal for Quality and Participation*, Vol. 28, nº 4, pp. 21-25.

Nonprofit Finance Fund (2001): "Linking Mission and Money"; Nonprofit Finance Fund, New York, USA.

Nonprofit Finance Fund (2002): “*Capital Structure Counts - The Business Roots of Capacity and Mission at Nonprofits*”; Nonprofit Finance Fund, New York, USA.

Nonprofit Governance Indicator Guide (n.d.); Disponível em <http://governance1.web132.discountasp.net/web/NGIG/index.aspx> a 28/03/08.

Nonprofit Management Center (2005): “*Accountability Indicators for Nonprofit Organizations*”; Disponível em <http://www.nmc-pb.org/> a 04/02/08.

O'Dwyer, Brendan; Unerman, Jeffrey; Hession, Elaine (2005): “User Needs in Sustainability Reporting: Perspectives of Stakeholders in Ireland”; *European Accounting Review*, Vol. 14, nº 4, pp. 759-787.

Ortmann, Andreas; Schlesinger, Mark (1997): “Trust, repute and the role of non-profit enterprise”; *Voluntas*, Vol. 8, nº 2, pp. 97-119.

Osborne, Stephen; Bovaird, Tony; Martin, Steve; Tricker, Mike; Waterston, Piers (1995): “Performance Management and Accountability in complex Public Programmes”; *Financial Accountability & Management*, Vol. 11, nº 1, pp. 19-37.

Otley, David (1999): “Performance management: a framework for management control systems research”; *Management Accounting Research*, Vol. 10, pp. 363-382.

Otley, David; Broadbent, Jane; Berry, Anthony (1995): “Research in management control: an overview of its development”; *British Journal of Management*, Vol. 6, Special Issue, Dec 1995, pp. S31-S44.

Oxford Dictionaries (2010): “*Oxford Dictionaries Online*”, Oxford University Press; Disponível em <http://www.askoxford.com/> a 14/05/10.

Pace, Eduardo (2009): “*Metodologias de Avaliação de Desempenho com a Criação de Valor como Contribuição ao Planejamento das Organizações Sem Fins Lucrativos*”; Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, USP, Brasil.

Palhares, José (2008): “Educação e Contextos Significativos de Ação: Representações e Experiências Juvenis”; *VI Congresso Português de Sociologia*, 25 a 28 junho, Universidade Nova de Lisboa, Portugal.

Parker, Lee (2008): “Boardroom Operational and Financial Control: an Insider View”; *British Journal of Management*, Vol. 19, pp. 65-88.

Parmenter, David (2007): “*Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing and Using Winning KPIs*”, John Wiley & Sons Inc, Hoboken, New Jersey, USA.

Patton, Michael (2002): “*Qualitative Research and Evaluation Methods*”; 3rd Edition, Sage Publications, California, USA.

Pereira, Alexandre; Poupá, Carlos (2003): “*Como escrever uma Tese, monografia ou livro científico usando o Word*”, Edições Sílabo, Lisboa, Portugal.

Perrini, Francesco; Tencati, Antonio (2006): “Sustainability and Stakeholder Management: the Need for New Corporate Performance Evaluation and Reporting Systems”; *Business Strategy and the Environment*, Vol. 15, pp. 296-308; Published online in Wiley InterScience; Disponível em www.interscience.wiley.com a 15/07/2008.

Pezet, Anne (2009): “The history of the French *Tableau de Bord* (1885-1975): evidence from de archives”; *Accounting, Business & Financial History*, Vol. 19, nº 2, pp. 103-125.

Philips, Estelle; Pugh, D. (1994): “*Como preparar um Mestrado ou Doutoramento : um manual prático para estudantes e seus orientadores*”, Lyon Multimédia Edições, Mem-Martins, Portugal.

Plantz, Margaret; Greenway, Martha; Hendricks, Michael (1997): “*Outcome Measurement: Showing Results in the Nonprofit Sector*”; Disponível em <http://www.unitedway.org/Outcomes/Library/ndpaper.cfm> a 06/04/08.

Poister, Theodore (2003): “*Measuring performance in public and nonprofit organizations*”; The Jossey-Bass nonprofit and public management series; John Wiley & Sons, Inc.; San Francisco, United States of America.

Quarter, Jack; Mook, Laurie; Richmond, Betty (2003): “What is the Social Economy?”; *Research Bulletin of Centre for Urban and Community Studies - University of Toronto*, n.º 13, Mar/03, pp. 1-5.

Quinn, Robert; Cameron, Kim (1983): “Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence”; *Management Science (pre-1986)*, Vol. 29, nº 1, pp. 33-51.

Quinn, Robert; Rohrbaugh, John (1983): “A Spatial Model of Effectiveness Criteria: towards a competing values approach to organizational analysis”; *Management Science (pre-1986)*, Vol. 29, nº 3, pp. 363-377.

Quintão, Carlota (2004): “Terceiro Sector - elementos para referenciação teórica e conceptual”; *V Congresso Português de Sociologia*, 12 a 15 maio, Universidade do Minho, Braga, Portugal.

Ramanathan, K. (1976): “Toward a Theory of Corporate Social Accounting.”; *Accounting Review*, Vol. 51, nº 3, pp. 516-528.

Real Decreto 776/1998 de 30 de abril: “Normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las entidades sin fines lucrativos y las normas de información presupuestaria de estas entidades”, España.

Redefining Progress e Earth Day Network (2002): “*A Community Indicators Guide*”; Disponível em <http://www.rprogress.org/publications/2002/ciguide.pdf> a 10/04/08.

Richmond, Betty; Mook, Laurie; Quarter, Jack (2003): “Social Accounting for Nonprofits - Two Models”; *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 13, nº 4, pp. 308-324.

Ritchie, William; Kolodinsky, Robert (2003): “Nonprofit Organization Financial Performance Measurement: An Evaluation of New and Existing Financial Performance Measures”; *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 13, nº 4, pp. 367- 381.

Rodrigues, Jorge (2006): “From Stakeholders to Constituencies”; *XVI Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*, 1, 2 e 3/Fev/2006, Universidade de Évora, Portugal.

Rohm, Howard (2003): “Improving Public Sector Results with a *Balanced Scorecard*: Nine Steps to Success”; Disponível em <http://www.balancedscorecard.org/resources/default.html> a 11/05/09.

Rojas, Ronald (2000): “A Review of Models for Measuring Organizational Effectiveness Among For-Profit and Nonprofit Organizations”; *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 11, nº 1, pp. 97-104.

Rose-Ackerman, Susan (1996): “Altruism, Nonprofits, and Economic Theory”; *Journal of Economic Literature*, Vol. 34, June, pp. 701-728.

Rowe, Gene; Wright, George (1999): "The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis"; *International Journal of Forecasting*, Vol. 15, pp. 353-375.

Rowe, Gene; Wright, George (2001): "Expert opinions in forecasting: The role of the Delphi Technique"; in: J. Armstrong (Ed.), *"Principles of Forecasting"*, Kluwer Academic, Boston, pp. 125-144.

Ryan, Bob; Scapens, Robert; Theobald, Michael (2002): *"Research Method and Methodology in Finance and Accounting"*, 2nd Edition, Thomson, London, UK.

Salamon, Lester (1987a): "Partners in Public Service: The Scope and Theory of Government-Nonprofit Relations"; in W.W. Powell (ed.), *The Nonprofit Sector: a research handbook*, Yale University Press, New Haven, pp. 99-177.

Salamon, Lester (1987b): "Of Market Failure, Voluntary Failure, and Third-Party Government: Toward a Theory of Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State"; *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 16, 1-2, pp. 29-49.

Salamon, Lester; Anheier, Helmut (1998): "Social origins of civil society: Explaining the nonprofit sector cross-nationally"; *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 9, n° 3, pp. 213-248.

Salamon, Lester; Anheier, Helmut; List, Regina; Toepler, Stefan; Sokolowski, Wojciech (1999): *"La Sociedad Civil Global - Las dimensiones del sector no lucrativo"*; Proyecto de estudio comparativo del setor no lucrativo de la Universidad Johns Hopkins; Edición patrocinada pela Fundación BBVA, Bilbao, España.

Salamon, Lester; Geller, Stephanie; Mengel, Kasey (2010): *"Nonprofits, Innovation, and Performance Measurement: separating Fact from Fiction"*; Communiqué N.º 17, Listening Post Project, Centre for Civil Society Studies, Johns Hopkins University, USA.

Salamon, Lester; Sokolowski, Wojciech; List, Regina (2003): *"Global Civil Society - An Overview"*; Center for Civil Society Studies Institute for Policy Studies, The Johns Hopkins University, Baltimore, USA.

Sawhill, John; Williamson, David (2001): "Mission Impossible? Measuring Success in Nonprofit Organizations"; *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 11, n° 3, pp. 371-386.

Shields, Michael (1997): "Research in Management Accounting by North Americans in the 1990s"; *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 9, pp. 3-61.

Siciliano, Julie (1997): "The Relationship between Formal Planning and Performance in Nonprofit Organizations"; *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 7, n° 4, pp. 387-403.

Sorensen, James; Grove, Hugh (1977): "Cost-Outcome and Cost-Effectiveness Analysis: Emerging Nonprofit Performance Evaluation Techniques"; *The Accounting Review*, Vol. 52, n° 3, pp. 658-675.

Souissi, Mohsen (2008): "A comparative analysis between the *Balanced Scorecard* and the French *Tableau de Bord*"; *International Business & Economics Research Journal*, Vol. 7, n° 7, pp. 83-86.

Sowa, Jessica; Selden, Sally Coleman; Sandfort, Jodi (2004): "No Longer Unmeasurable? A Multidimensional Integrated Model of Nonprofit Organizational Effectiveness"; *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 33, n° 4, pp. 711-728.

Speckbacher, Gerhard (2003): "The Economics of Performance Management in Nonprofit Organizations"; *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 13, n° 3, pp. 267-281.

Speckbacher, Gerhard (2008): “Nonprofit Versus Corporate Governance: An Economic Approach”; *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 18, nº 3, pp. 295-320.

SRA - Stakeholder Research Associates; UNEP - United Nations Environment Programme; AccountAbility (2005a): “*The Stakeholder Engagement Manual - Vol. 1*”; Disponível em www.stakeholderResearch.com, www.uneptie.org, www.accountability.org.uk a 27/04/09.

SRA - Stakeholder Research Associates; UNEP - United Nations Environment Programme; AccountAbility (2005b): “*The stakeholder Engagement Manual - Vol. 2*”; Disponível em www.stakeholderResearch.com, www.uneptie.org, www.accountability.org.uk a 27/04/09.

Steinberg, Richard; (1997): “Overall evaluation of economic theories”; *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 8, nº 2, pp. 179-204.

Steinberg, Richard; Young, Dennis (1998): “A Comment on Salamon and Anheier’s “Social origins of civil society””; *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, Vol. 9, nº 3, pp. 249-260.

Stewart, J. (1984): “The role of information in public accountability”; in Hopwood, A.; Tomkins, C. (Eds.), “*Issues in Public Sector Accounting*”, Philip Allan, Oxford, pp. 13-34.

Stone, Melissa; Brush, Candida (1996): “Planning in ambiguous context: The dilemma of meeting needs for commitment and demands for legitimacy”; *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 633-652.

Swain, David (2002): “*Measuring Progress: Community Indicators and the Quality of Life*”; Jacksonville Community Council Inc., Jacksonville, Florida.

Thayer, Colette; Fine, Allison (2001): “Evaluation and *outcome* measurement in the non-profit sector: stakeholder participation”; *Evaluation and Program Planning*, Vol. 24, pp. 103-108.

Thurman, John (1995): “*O Conselho de Guias*”; edição do Corpo Nacional de Escutas, Lisboa, Portugal.

Tishlias, Dennis (1992): “How to Measure Your Organization’s Efficiency”; *Nonprofit World*, Vol. 10, nº 3, pp. 27-31.

Tomkins, Cyril; Groves, Roger (1983): “The everyday accountant and researching his reality”; *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 8, nº 4, pp. 361-374.

Torres, Lourdes; Pina, Vicente (2003): “Accounting for Accountability and Management in NPOs. A comparative study of four countries: Canada, The United Kingdom, The USA and Spain”; *Financial Accountability & Management*, Vol. 19, nº 3, pp. 265-285.

Tranfield, David; Denyer, David; Smart, Palminder (2003): “Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review”; *British Journal of Management*, Vol. 14, pp. 207-222.

Travaglini, Claudio (2008): “Improving NPO’s accountability in the enlarged EU: towards a common framework for financial reporting in European NPO’s”; *International Society for Third-Sector Research (ISTR) - 8th International Conference*, July 9-12, Barcelona, Spain.

Tuan, Melinda (2008): “*Measuring and/or Estimating Social Value Creation: Insights Into Eight Integrated Cost Approaches*”, Bill & Melinda Gates Foundation; Disponível em <http://www.gatesfoundation.org/learning/documents/wwl-report-measuring-estimating-social-value-creation.pdf> a 12/09/2012.

United Way of America (1996): “Measuring Program Outcomes: A Practical Approach”; Disponível em http://national.unitedway.org/Outcomes/Resources/What/OM_What.cfm a 06/04/08.

United Way of America (2002): “Outcome Measurement: What and Why? An overview”. Disponível em http://national.unitedway.org/Outcomes/Resources/What/OM_What.cfm a 06/04/08.

Vaivio, Juhani (2008): “Qualitative management accounting research: rationale, pitfalls and potential”; *Qualitative Research in Accounting & Management*, Vol. 5, nº 1, pp. 64-86.

Vatter, William (1978): “The Fund Theory of Accounting and its Implications for Financial Reports”; The University of Chicago Press, Chicago, EUA.

Viçoso, Donato (2008): “A normalização contabilística das Organizações Sem Fins Lucrativos”; *Revista de Contabilidade e Finanças*, Vol. 94, Jun/Set, pp. 29-36.

Vieira, Rui (2009): “Paradigmas Teóricos da Investigação em Contabilidade”, in Major, Maria; Vieira, Rui (Eds), “*Contabilidade e Controlo de Gestão - Teoria, Metodologia e Prática*”, Escolar Editora, Lisboa, Portugal, pp. 11-34.

Vieira, Rui; Major, Maria; Robalo, Rui (2009): “Investigação Qualitativa em Contabilidade”, in Major, Maria; Vieira, Rui (Eds.), “*Contabilidade e Controlo de Gestão - Teoria, Metodologia e Prática*”, Escolar Editora, Lisboa, Portugal, pp. 131-163.

Vinten, Gerald (1996): “Not-for-profit management”; in Warner, Malcolm (Editor), “*International Encyclopaedia of Business and Management*”, Routledge, London, England, pp. 3684-3707.

WAGGGS, World Association of Girl Guides and Girl Scouts (2009): “Our World”, World Association of Girl Guides and Girl Scouts; Disponível em <http://www.waggs.org/en/world/organisations?mo=109&x=12&y=2> a 23/10/09.

Wagner, Antonin (2000): “Reframing “Social Origins” Theory: The Structural Transformation of the Public Sphere”; *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol. 29, nº 4, pp. 541-553.

Wallis, Joe (2006): “Evaluating economic theories of NPOs: A survey, a case study and some new directions for socioeconomics”; *The Journal of Socio-Economics*, Vol. 35, nº 6, pp. 959-979.

Wedig, G. (1994): “Risk, leverage, donations and dividends-in-kind: A theory of nonprofit financial behavior”; *International Review of Economics and Finance*, Vol. 3, nº 3, pp. 257-278.

Wedig, G.; Hassan, M.; Morrissey, M. (1996): “Tax-exempt debt and the capital structure of non-profit organizations: An application to hospitals”; *Journal of Finance*, Vol. 51, nº 4, pp. 1247-1283.

Weisbrod, Burton (1975): “Toward a Theory of the Voluntary Non-Profit Sector in a Three-Sector Economy”; in Phelps, Edmund S. (Editor), “*Altruism, Morality and Economic Theory*”, Russel Sage Foundation, New York, USA, pp. 171-195.

Weisbrod, Burton (1988): “*The Nonprofit Economy*”; Harvard University Press, USA.

Weisbrod, Burton (1998): “The nonprofit mission and its financing: Growing links between nonprofits and the rest of the economy”; in Weisbrod, Burton (Editor), “*To Profit or Not to Profit - The Commercial Transformation of the Nonprofit Sector*”, Cambridge University Press, New York, USA, pp. 1-22.

Williams, Stephen; Palmer, Paul (1998): "The state of charity accounting - developments, improvements and accounting problems"; *Financial Accountability & Management*, Vol. 14, nº 4, pp. 265-279.

Wilson, Earl; Hay, Leon; Kattelus, Susan (1999): "*Accounting for Governmental and Nonprofit Entities*", 11th edition, Irwin McGraw-Hill, Boston, United States of America.

Wisniewski, Mik; Stewart, Derek (2004): "Performance measurement for stakeholders: The case of Scottish local authorities"; *The International Journal of Public Sector Management*, Vol. 17, nº 3, pp. 222-233.

WOSM, World Organization of the Scout Movement (2009a): "*European Scout Conference Closes*", World Organization of the Scout Movement; Disponível em http://www.scout.org/en/information_events/news/2004/european_scout_conference_closes a 25/09/09.

WOSM, World Organization of the Scout Movement (2009b): "*The Members of the European Scout Committee*", World Organization of the Scout Movement; Disponível em http://www.scout.org/en/around_the_world/europe/our_organisation/governance/regional_committee/the_members_of_the_european_scout_committee a 25/09/09.

WOSM, World Organization of the Scout Movement (2009c): "*Census*", World Organization of the Scout Movement; Disponível em http://www.scout.org/en/about_scouting/facts_figures/census a 23/10/09.

WOSM, World Organization of the Scout Movement (2009d): "*Some statistics*", World Organization of the Scout Movement; Disponível em http://www.scout.org/en/around_the_world/countries/national_scout_organisations/some_statistics a 23/10/09.

WOSM, World Organization of the Scout Movement (2010b): "*Promising Practises*", World Organization of the Scout Movement; Disponível em http://www.scout.org/en/about_scouting/strategy/promising_practises a 09/07/10.

WOSM, World Organization of the Scout Movement; YMCA, World Alliance of Young Men's Christian Associations; YWCA, World Young Women's Christian Association; WAGGGS, World Association of Girl Guides and Girl Scouts; The International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies; The International Award Association (1997): "*The Education of Young People: A statement at the dawn of the 21st century*", World Organization of the Scout Movement; Disponível em http://www.scout.org/en/about_scouting/partners/youth_platforms/alliance_of_youth_ceos/joint_publications/the_education_of_young_people_a_statement_at_the_dawn_of_the_21st_century_english a 23/10/09.

Yap, P., (2011): "The Complex and Multifaceted World of Performance Management in NGOs: A Case Study"; 34th EAA Annual Congress - European Accounting Association, Rome, Italy, 20-22 April.

Yin, Robert (2003a): "*Case Study Research - Design and Methods*", 3rd Edition, Sage Publications, Thousand Oaks, USA.

Yin, Robert (2003b): "*Applications of Case Study Research*", 2nd Edition, Sage Publications, Thousand Oaks, USA.

Young, Dennis (1981): "Entrepreneurship and the behavior of nonprofit organizations: elements of a theory"; in: White, M. (ed.), *Nonprofit Firms in a Three-Sector Economy*, The Urban Institute, Washington, USA.

Young, Dennis (2002): "The influence of business on nonprofit organizations and the complexity of nonprofit accountability - looking inside as well outside"; *American Review of Public Administration*, Vol. 32, nº 1, pp. 3-19.

Young, Dennis (2006): "*How Nonprofit Organizations Manage Risk*"; Working Paper 06-03, Andrew Young School of Policy Studies, Georgia State University, USA.

Young, Dennis; Bania, Neil; Bailey, Darlyne (1996): "Structure and Accountability: A Study of National Nonprofit Associations"; *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 6, nº 4, pp. 347-365.

Zeferino, Edgar (2007): "*CNE em Números*", Publicação do Corpo Nacional de Escutas; Disponível em <http://cne-escutismo.pt/Documentos/Recursos/tabid/1838/Default.aspx> a 30/09/2009.

Zimmermann, Jo; Stevens, Bonnie (2006): "The Use of Performance Measurement in South Carolina Nonprofits"; *Nonprofit Management & Leadership*, Vol. 16, nº 3, pp. 315-327.

Apêndice 1 - Pesquisa sobre a designação mais utilizada

Tabela 22 - N.º de documentos encontrados na Internet - em 22/04/08 - para as “designações”, “motores de busca” e “base de dados” referidas.

Designação pesquisada	Proquest	Google	Google Scholar
“non-profit organizations”	38.751	5.700.000	43.900
“nonprofit organizations”	31.518	4.360.000	45.900
“third setor”	2.257	538.000	20.900
“organizações sem fins lucrativos”	N/A	198.000	1.480
“terceiro setor”	N/A	16.100	229

Apêndice 2 - Correspondência

Pedido de colaboração à direção nacional do Corpo Nacional de Escutas

Luís António Antunes Francisco
(Doutorando em Gestão pela Universidade da Beira Interior)
R. Abc, n.º 99
2300-XXX Tomar

Ao
Corpo Nacional de Escutas
A/c Chefe Nacional
R. João Nascimento Costa, Lote 1, R/c
1900-269 Lisboa

Tomar, 27 de março de 2009

Assunto: **Estudo de Caso para efeito de Tese de Doutoramento**

Ex.mos Senhores,

A presente correspondência tem como finalidade solicitar a colaboração do executivo nacional do Corpo Nacional de Escutas num *estudo de caso* que se pretende efetuar sobre o mesmo e que em termos gerais se expõe abaixo.

O remetente encontra-se a efetuar o Programa de Doutoramento em Gestão na Universidade da Beira Interior (Covilhã) e escolheu como tema da sua Tese:

A avaliação do desempenho das Organizações Sem Fins Lucrativos na perspetiva dos seus diversos interessados (stakeholders).

O tema enquadra-se na área da contabilidade, tem em vista a prestação de informação aos diversos interessados (*stakeholders*) numa Organização Sem Fins Lucrativos (OSFL) de modo a facilitar a avaliação por estes do desempenho da organização.

A informação habitualmente tratada e divulgada de um modo institucional pelas OSFL sobre o seu desempenho centra-se nos indicadores financeiros, utilizando-se também indicadores não financeiros, muito em função da sensibilidade e interesse dos respetivos órgãos executivos.

Contudo esta informação parece estar longe de servir como fonte para uma adequada avaliação do desempenho por parte da generalidade dos interessados na organização. Estes consoante a sua perspetiva sobre a OSFL, segundo a literatura científica, na avaliação da organização baseiam-se em diferentes indicadores sobre a mesma. Está por estudar “como”, “porquê” e “qual” a informação a prestar pelas OSFL de modo a que esta sirva a generalidade dos seus interessados.

Afim de tratar esta realidade, ainda deficientemente abordada na literatura científica, decidiu-se efetuar de um modo exploratório um *estudo de caso*.

Para o efeito escolheu-se - ao seu nível nacional - o Corpo Nacional de Escutas. Nesta seleção pesou o facto de o investigador possuir algum conhecimento sobre a realidade e o contexto desta associação.

Em termos práticos o que se pretende é o seguinte:

Ação	Duração Prevista	Prazo Previsto/Desejado
<p>1) Reunião com representantes do órgão executivo do nível nacional, com os seguintes objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentar o projeto; • Identificar quem são os principais <i>stakeholders</i> da associação e porquê (qual a sua relação com a associação); • Identificar o ponto de situação atual; de como prestam informação sobre o desempenho da organização aos <i>stakeholders</i>; de qual a informação que não é prestada e que seria desejável prestar; • Sendo o executivo nacional da associação um dos seus <i>stakeholders</i>: identificar na sua perspetiva quais os critérios e indicadores que para a avaliação do desempenho da organização reputam como principais, para resultados a curto prazo? Para resultados a médio e longo prazo? E para o como estes resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos e ao processo)? • Agendar das próximas ações. 	1h a 1h30	Até meados de Abr/09
<p>2) Apoio no contacto com <i>stakeholders</i> a selecionar. Através da facilitação de contactos e do envio - por correio postal ou eletrónico - de correspondência pré preparada.</p> <p>- (A lista dos principais <i>stakeholders</i> incluirá provavelmente representantes de: dirigentes da associação com assento no Conselho Nacional; Instituto Português da Juventude; Secretaria de Estado da Juventude e Desporto; Igreja Católica em Portugal; Conselho Nacional de Juventude; pais; autarquias e juntas de freguesia; bancos; antigos escuteiros.)</p>	30' a 1h	Durante a 2 ^a Quinzena de Abr/09
<p>3) Reunião com representantes do órgão executivo do nível nacional, com os seguintes objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apresentar o trabalho realizado até ao momento; • Obter comentários e correções ao tratamento dado à entrevista realizada - na 1^a reunião e enviada entretanto por correio eletrónico - em confronto com as respostas de outros <i>stakeholders</i>. • Discutir as hipóteses de resolução do problema em estudo apontadas pelo investigador e da possibilidade prática de resposta pela organização. 	1h a 1h30	Durante a 2 ^a Quinzena de Jun/09

Para um contacto rápido o remetente poderá ser acedido através telemóvel 999999999 e do endereço eletrónico luisfrancisco@ip.pt.

Fica-se na expectativa de uma resposta de V. Exas.

Grato desde já por toda a atenção e colaboração.

Cumprimentos,

Luís Francisco

Pedido de colaboração a stakeholder do Corpo Nacional de Escutas - Exemplo

Luís António Antunes Francisco
(Doutorando em Gestão pela Universidade da Beira Interior)
R. Abc, n.º 99
2300-XXX Tomar

Ao
stakeholder X
A/c Responsável Executivo
Rua ...
XXXX-YYY Código Postal

Tomar, 17 de abril de 2009

Assunto: Estudo de Caso para efeito de Tese de Doutoramento

Ex.mos Senhores,

A presente correspondência tem a intenção solicitar a V. Exas a colaboração num *estudo de caso* que se está a realizar com o Corpo Nacional de Escutas.

O remetente encontra-se a efetuar o Programa de Doutoramento em Gestão na Universidade da Beira Interior (Covilhã) e escolheu como tema da sua Tese:

A avaliação do desempenho das Organizações Sem Fins Lucrativos na perspetiva dos seus diversos interessados (stakeholders).

O tema enquadra-se na área da contabilidade, tem em vista a prestação de informação aos diversos interessados (*stakeholders*) numa Organização Sem Fins Lucrativos (OSFL) de modo a facilitar a avaliação por estes do desempenho da organização.

A informação habitualmente tratada e divulgada de um modo institucional pelas OSFL sobre o seu desempenho centra-se nos indicadores financeiros, utilizando-se também indicadores não financeiros, muito em função da sensibilidade e interesse dos respetivos órgãos executivos.

Contudo esta informação parece estar longe de servir como fonte para uma adequada avaliação do desempenho por parte da generalidade dos interessados na organização. Estes consoante a sua perspetiva sobre a OSFL, segundo a literatura científica, na avaliação da organização baseiam-se em diferentes indicadores sobre a mesma. Está por estudar “como”, “porquê” e “qual” a informação a prestar pelas OSFL de modo a que esta sirva a generalidade dos seus interessados.

Afim de tratar esta realidade, ainda deficientemente abordada na literatura científica, decidiu-se efetuar de um modo exploratório um *estudo de caso* da organização acima referida. Na seleção da organização pesou o facto de o investigador possuir algum conhecimento sobre a realidade e o contexto da mesma.

Tendo V. Exas uma relação ativa com o Corpo Nacional de Escutas, estão concerteza interessados no seu desempenho e terão critérios implícitos ou explícitos para o avaliar. Afim de dar continuidade ao trabalho que se está a efetuar pretende-se auscultar a vossa sensibilidade e prática sobre a problemática em estudo.

Em termos práticos o que se pretende é o seguinte:

Ação	Duração Prevista	Prazo Previsto/Desejado
1) Reunião com os seguintes objetivos: <ul style="list-style-type: none"> • Apresentar o projeto; • Identificar qual e porquê a relação de V. Exas com o CNE; • Para as associações em estudo com as quais mantêm uma relação habitual: identificar quais os critérios e indicadores que reputam como principais para a avaliação do desempenho da organização, para resultados a curto prazo? Para resultados a médio e longo prazo? E para o como estes resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos e ao processo)? • Identificar o ponto de situação atual; de qual a informação que lhes é prestada, de qual a que utilizam e de qual a que gostariam de receber. 	30' a 45'	Até meados de Mai/09
2) Resposta (se possível por correio eletrónico) com comentários e correções ao tratamento dado à entrevista realizada; entretanto enviada por correio eletrónico e já em confronto com as respostas de outros <i>stakeholders</i>.	15' a 30'	Durante a 2 ^a Quinzena de Jun/09

Para um contacto rápido o remetente poderá ser acedido através telemóvel 999999999 e do endereço eletrónico luisfrancisco@ip.pt.

Fica-se na expectativa de uma resposta de V. Exas.

Grato desde já por toda a atenção e colaboração.

Cumprimentos,

Luís Francisco

Mensagem para o envio das entrevistas tratadas - Exemplo

Caro ...,

No seguimento da entrevista que realizei, tendo em vista do Estudo de Caso do CNE para a minha Tese de Doutoramento, segue em anexo um ficheiro com o tratamento que fiz da mesma.

A entrevista era semiestruturada. Ou seja, embora seguindo um guião com algumas questões abertas e pré-definidas, houve espaço para o diálogo e a captação de informações interessantes para o estudo em causa.

Em face dos apontamentos que na altura tomei e da audição da gravação, alinhei o texto das respostas seguindo a estrutura das questões inicialmente pré-definidas. Isto para que posteriormente me seja mais fácil comparar e tirar conclusões das diversas entrevistas realizadas. Pelo que a presente estrutura não corresponde forçosamente com a sequência do diálogo então havido.

No tratamento em texto tentei ser fiel às ideias na altura expostas, contudo posso pontualmente ter acrescentado algo da minha lavra e que me parecia fazer sentido no seguimento das ideias expostas.

Após um primeiro embate que foi a entrevista, na altura tudo a quente e pouco amadurecido, agora com o presente texto por base talvez dê para melhorar algumas das respostas ou corrigir algo.

Assim agradeço que se possível, até meados de Set/09, me devolva uma “versão final” das respostas às questões formuladas.

Segue também em anexo um outro ficheiro que pretende servir de apoio/referência para a melhoria/correção a fazer. Nele constam de um modo avulso uma panóplia de possíveis critérios e indicadores que podem ser utilizados na avaliação do desempenho do CNE.

Mais uma vez manifesto a minha gratidão pela disponibilidade e colaboração dispensadas.

Cumprimentos,

Luís Francisco

Documento de apoio enviado aos stakeholders do CNE entrevistados

A avaliação do desempenho das Organizações Sem Fins Lucrativos na perspetiva dos seus diversos interessados (stakeholders)

Tese de Doutoramento em Gestão
Estudo de Caso do Corpo Nacional de Escutas (CNE)
Entrevistas - Documento de Apoio
Jun-Jul/2009

Introdução:

Uma Organização Sem Fins Lucrativos (OSFL) ao prestar informação sobre a sua atividade e gestão fá-lo habitualmente através de relatórios de gestão periódicos e de outros meios de divulgação. Esta prestação de informação é normalmente dirigida a todos os interessados⁸⁴ na organização (fundadores, dirigentes, sócios/associados, utentes, financiadores, voluntários, funcionários, fornecedores, parceiros institucionais, representantes do Governo, etc.) que por sua vez a utilizam para avaliar o desempenho e tomarem decisões sobre a mesma.

A informação tratada e divulgada de um modo institucional pelas OSFL sobre o seu desempenho centra-se usualmente nos indicadores financeiros. Muitas vezes utilizam-se também indicadores não financeiros. Contudo a informação divulgada é geralmente resultado da sensibilidade e interesse dos respetivos órgãos executivos.

Esta informação parece estar longe de servir como fonte para uma adequada avaliação do desempenho por parte da generalidade dos interessados na organização. Segundo a literatura científica, os diferentes interessados numa OSFL baseiam-se em diferentes indicadores para avaliarem o desempenho da mesma. Está por estudar “como”, “porquê” e “qual” a informação a prestar pelas OSFL de modo a que esta sirva a generalidade dos seus interessados.

A fim de tratar esta realidade, ainda deficientemente abordada na literatura científica, decidiu-se efetuar de um modo exploratório um *estudo de caso*. Para o efeito escolheu-se o Corpo Nacional de Escutas (CNE), pesando o facto de o investigador conhecer a realidade e o contexto desta associação.

Através da presente entrevista/inquérito pretende-se auscultar a sensibilidade dos diversos interessados no CNE sobre a temática em estudo e atingir os seguintes objetivos:

- Identificar quais os critérios e indicadores que os interessados no CNE reputam como principais para a avaliação do desempenho do CNE: para resultados a curto prazo; para resultados a médio e longo prazo; para o como os resultados foram ou serão atingidos (em face da estratégia, em face dos recursos utilizados; e em face dos processos seguidos).
- Identificar o ponto de situação atual: sobre qual a informação relevante que lhes é prestada; sobre qual a informação que não recebem e a que gostariam de receber.

Agradeço as vossas respostas e colaboração.

Luís Francisco
luisfrancisco@ip.pt

⁸⁴ Também designados por *stakeholders*, por *constituíntes* ou por *terceiras partes*.

Listagem de critérios / fatores chave para a avaliação do desempenho do CNE
(sem qualquer tipo de ordenação ou classificação)

- Espaço de aprendizagem, formação, desenvolvimento, aprofundamento de valores.
- Boas atividades em conformidade com o Método (com qualidade, atrativas).
- Aptidão dos Dirigentes.
- Organização e processos internos, simples e ágeis.
- Espaços, condições logísticas e de segurança, para a realização das atividades.
- Opinião pública, dos líderes de opinião e dos antigos escuteiros que aprove o escutismo.
- Facilidade de acesso ao Movimento - proximidade da residência.
- Espaço de amizade, convívio, camaradagem (solidariedade).
- Existência de equipamentos, incluindo o uniforme, manuais e outro material de apoio à atividade escutista.
- Interligação com a sociedade / comunidade.
- Divulgação de informação adequada sobre o que é e o que se faz no escutismo.
- Reduzido custo financeiro ao encargo do associado.
- Importância social do serviço prestado.
- Cumprimento da missão.
- Prestígio, aptidão e competência dos dirigentes e outras pessoas envolvidas.
- Eficácia, eficiência e economia da gestão.
- Utilização eficaz, com eficiência e economia, das infraestruturas, equipamentos e recursos financeiros existentes.
- Imagem e impacto das atividades e projetos realizados.
- Implantação nacional e boa comunicação interna (funcionamento da rede).
- Capacidade organizativa e de prestação de contas.
- Prestígio de outros parceiros envolvidos.
- Produção e comunicação adequada de documentos sobre os valores preconizados no escutismo e sobre a sua monitorização.
- Aplicação do Método.
- Recrutamento e Formação de dirigentes.
- Organização administrativa/financeira.
- Angariação e gestão de espaços para a prática do escutismo (sedes, parques escutistas).
- Relações Públicas - Relações Institucionais, relação com a Comunicação Social e tratamento da Imagem.
- Comunicação interna (incluindo a comunicação pela via eletrónica).
- Preparação e organização de atividades de referência.
- Planeamento e Organização da Formação de dirigentes.
- Venda/cedência de equipamentos, uniformes e manuais (rede de lojas escutistas).
- Apoio à formação de novos Agrupamentos.
- Angariação de fundos.
- Ligação às raízes fundacionais da Associação e do Movimento Escutista.
- Prática pedagógica (vivência) em conformidade com o Método Escutista.
- Conteúdos e qualidade da formação de dirigentes.
- Planeamento e melhoria contínua na gestão associativa.
- Produção e difusão de manuais de outro material pedagógico, sobre o escutismo e afins.
- Participação e envolvimento em estudos e grupos de trabalho com outros parceiros.
- Acompanhamento da evolução da sociedade e do escutismo noutros países - divulgação de conhecimentos e experiências.
- Conteúdos e temáticas de ações especiais de formação para escuteiros.
- Participação em atividades de referência e em atividades internacionais.
- Avaliação das ações realizadas.
- Reuniões, encontros, visita a infraestruturas, sedes e lojas de congéneres estrangeiras.
- Uso dos meios de comunicação eletrónicos.

Listagem de indicadores para a avaliação do desempenho do CNE
(sem qualquer tipo de ordenação ou classificação)

- Avaliação da opinião pública sobre o escutismo (resultado de inquérito)
- Avaliação global das atividades escutistas feita pelos pais (resultado de inquérito)
- Satisfação e influência do escutismo na vida dos antigos escuteiros (resultado de inquérito)
- N.º de pais e escuteiros candidatos a dirigentes face ao total de candidatos a dirigentes
- N.º médio de horas mensais de atividade por escuteiro
- Distribuição e evolução dos escuteiros por Etapas de Progresso
- Tempo médio de permanência no escutismo por escuteiro
- Tempo médio de permanência de um dirigente (enquanto tal) no escutismo
- Custo médio ao encargo do associado (quotizações + seguro + atividades + uniforme)
- Distribuição da receita conseguida face à despesa realizada
- Avaliação dos "conselheiros" sobre a clareza, fiabilidade e relevância da informação contida nos Relatórios & Contas (resultado de inquérito)
- N.º de dirigentes qualificados com o GAF e com o CAL face ao n.º de dirigentes com as funções correspondentes
- N.º de contratos, acordos e protocolos, ratificados e em vigor, por tipo de assunto relativo
- N.º médio por escuteiro das horas presença nas reuniões de pais
- N.º de inserções positivas relativas ao escutismo nos meios de comunicação social
- Avaliação dos utentes das infraestruturas (resultado de inquérito)
- Volume de vendas dos DMF por escuteiro da respetiva área
- N.º de Agrupamentos face ao n.º de freguesias (ou de paróquias)
- Avaliação global das atividades escutistas feita pelos escuteiros (resultado de inquérito)
- Avaliação global das atividades escutistas feita pelas Equipas de Animação (resultado de inquérito)
- Avaliação global da ação associativa feita pelos dirigentes (resultado de inquérito)
- Avaliação da eficácia e qualidade da comunicação interna (resultado de inquérito)
- Evolução, por função, da percentagem de dirigentes com a formação específica correspondente

Apêndice 3 - Entrevistas

Listagem, codificação, categorização data e duração das entrevistas a stakeholders do CNE

Tabela 23 - Entrevistas realizadas a stakeholders do CNE.

<i>Stakeholders do CNE entrevistados</i>			
Código	Nome	Categoria	Data / Duração
PAI1	Carla Joaquim	Pais	08/07/09: 0h45
PAI2	Maria Luisa	Pais	22/07/09: 0h55
ESC1	Elementos do Grupo Pioneiro de Tomar	Escuteiros	01/09/09: 1h20
AES1	João Roque	Antigos Escuteiros	17/06/09: 0h50
AES2	Telma e Pedro Moura	Antigos Escuteiros	20/06/09: 0h50
IGR1	D. Manuel Pelino - Bispo	Igreja Católica	09/07/09: 0h45
GOV1	Rui Susana - IPJ	Agências Governamentais	22/06/09: 0h40
AUT1	António Rodrigues - Pres. Junta Freguesia	Autarquias	08/07/09: 0h45
PAR1	Tiago Soares - CNJ	Parceiros	29/06/09: 0h40
PAT1	Teresa Fonseca - TMN	Patrocinadores	06/07/09: 0h45
FOR1	Medipom - Seguros	Fornecedores	07/07/09: 1h05
FOR2	Rita Aurora Costa - BES	Fornecedores	07/07/09: 0h45
FOR3	Eduardo Pinheiro - Monte Campo	Fornecedores	16/07/09: 0h50
FOR4	António Coelho - Molfil	Fornecedores	16/07/09: 0h45
FUN1	João Teixeira - Serviços Centrais	Funcionários	29/06/09: 0h40
FUN2	Teresa Loja - Serviços Centrais	Funcionários	07/07/09: 0h35
DUN1	João Francisco - Chefe de Grupo Pioneiro	Dirigentes de Unidade	31/08/09: 0h40
DEX1	P. Rui Silva - Junta Central - AN	Dirigentes Executivos	03/06/09: 0h45
DEX2	Manuel Augusto - Junta Central - SNG	Dirigentes Executivos	22/06/09: 0h40
DEX3	Pedro Duarte Silva - Junta Central - SNP	Dirigentes Executivos	30/06/09: 0h35
DEX4	Junta Regional de Santarém	Dirigentes Executivos	21/06/09: 1h45
REP1	Pedro Bernardo - Delegado ao CNR	Representantes	16/07/09: 0h45
OME1	João Armando - Membro Comité Europeu	Org. Mundial do Escutismo	21/09/09: 0h50

Entrevista a Carla Joaquim⁸⁵ - Mãe de um escuteiro

Realizada em 08/07/09

Duração da entrevista: 0h45

Questão geral:

Na perspetiva de mãe de um escuteiro do CNE, tendo em conta a sua tomada de decisão face à organização, como avalia o desempenho do CNE?

Grupo de sub-questões 1:

- Quais os principais critérios com que avalia o desempenho do CNE? Para resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para resultados a serem atingidos a médio e longo prazo (além de um ano)? E para o como estes resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

Tópicos da resposta:

A médio e longo prazo:

- As finalidades e a missão do CNE. A formação de bons cidadãos, úteis e válidos. Os objetivos pedagógicos que o CNE preconiza.
- O plano a médio e longo prazo.
- O progresso e evolução dos miúdos.

A curto prazo:

- O cumprimento de planos e programas.
- O atingir de metas estabelecidas, nomeadamente de índole pedagógica.
- A participação nas atividades da comunidade: da freguesia; do concelho; da paróquia; com outras associações/instituições; a colaboração em campanhas diversas.

Ao nível do planeamento, recursos consumidos e processos seguidos:

- A prestação de informação aos pais: sobre o plano de atividades do ano; sobre o orçamento anual; sobre o plano/programa de cada atividade em particular; sobre os orçamentos e necessidade de recursos de cada atividade; sobre as diversas campanhas a desenvolverem-se; sobre parcerias existentes; sobre as contas anuais e das principais atividades - os dados financeiros e os não financeiros -; sobre os produtos/equipamentos à venda no Depósito de Material e Fardamento (DMF) local e sobre respetivos preços; sobre o desempenho e comportamento dos filhos
- O envolvimento dos pais: na angariação de fundos; na angariação de apoios diversos; na prestação de pequenos serviços/colaborações; nas grandes atividades; em festas/convívios.
- A articulação de horários: com a escola, a catequese e outras atividades dos miúdos.

⁸⁵ Em termos profissionais é atualmente Docente do Ensino Superior.

- A segurança e acompanhamento nas diversas atividades.
- A rentabilização dos recursos existentes. Por exemplo: aproveitar a Sede como um “espaço de estudo”, acompanhado por monitores e complementado com outras atividades (de cariz escutista).
- A responsabilização dos Guias de Patrulha, e de todos os escuteiros, sobre o desempenho das tarefas que lhe estão atribuídas.
- O exemplo e empenho dos dirigentes.

Grupo de sub-questões 2:

- Para avaliar o desempenho do CNE, procurando medi-lo e quantificá-lo, quais os indicadores que reputa como mais adequados? Para os resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para os resultados a serem atingidos no médio e longo prazo (além de um ano)? E para o modo como os resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

Tópicos da resposta:

A médio e longo prazo:

- O n.º de escuteiros; a variação face aos anos anteriores; o n.º de entradas; o n.º de saídas; a rotação do efetivo
- Inquéritos de opinião sobre a imagem do escutismo.
- Os valores dos grandes investimentos e do respetivo financiamento.

A curto prazo:

- A assiduidade dos miúdos; idem por tipos de atividades (atividades de sede; atividades de campo; acampamentos) e por épocas do ano.
- Os valores e percentagens das origens de fundos e das respetivas aplicações.
- O “Plano & Orçamento” face ao “Real”.

Ao nível do planeamento, recursos consumidos e processos seguidos:

- O n.º de escuteiros por dirigente.
- O n.º de reuniões e pais.
- O n.º de comunicações aos pais.
- O n.º de Conselhos de Guias; o n.º de Reuniões de Patrulha.
- O n.º de horas de atividade.

Sobre a informação relevante que já recebe ou tem acesso:

- Só no Placard da sede (alguma coisa) e nas reuniões de pais (alguma coisa mas poderia haver informação mais completa e envolvimento dos pais)...

Sobre a informação relevante que gostaria de receber ou ter acesso:

- Falta divulgação formal aos pais da informação relevante... poderia utilizar-se a via eletrónica.

Entrevista a Maria Luisa⁸⁶ - Mãe de escuteiros

Realizada em 22/07/09

Duração da entrevista: 0h55

Questão geral:

Na perspetiva de mãe de escuteiros filiados no CNE, tendo em conta a sua tomada de decisão face à organização, como avalia o desempenho do CNE?

Grupo de sub-questões 1:

- Quais os principais critérios com que avalia o desempenho do CNE? Para resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para resultados a serem atingidos a médio e longo prazo (além de um ano)? E para o como estes resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

Tópicos da resposta:

A médio e longo prazo:

- O CNE deve ser uma escola de formação para os jovens, através da “educação não-formal”.
- A capacidade de incutir e contribuir para o aperfeiçoamento dos jovens em aspetos como: o sentido dos outros, a fraternidade, o bom convívio; o desenvolvimento de valores humanos, sociais, religiosos; o desenvolvimento de competências e habilidades práticas
- A boa formação dos dirigentes, em relação a valores e princípios, cristãos e humanos. Que sejam exemplo e referência para os miúdos/jovens.
- A opinião da sociedade sobre o Escutismo e a adesão geral ao mesmo.

A curto prazo:

- A adesão dos miúdos/jovens.
- A satisfação dos pais com a ação desenvolvida e a evolução dos filhos.
- A satisfação da comunidade com a ação dos escuteiros e do CNE.

Ao nível do planeamento, recursos consumidos e processos seguidos:

- A assiduidade, empenho, atitude e exemplo dos dirigentes. E também a sua capacidade de relacionamento com os miúdos.
- A diversidade, conservação, segurança e limpeza dos recursos materiais (equipamentos, sede).
- A capacidade de angariação de fundos; a diversidade de fontes de financiamento; a independência financeira face a algum tipo de fonte de financiamento.
- A eficácia da comunicação entre os pais o CNE/dirigentes (reuniões, conversas, ofícios, mensagens eletrónicas, sítio do Agrupamento na Internet, quadro de avisos na sede).

⁸⁶ Profissionalmente é Professora do 1º Ciclo.

- Diversidade de atividades.
- Gestão do tempo/calendário: fazer render o tempo durante as atividades; as atividades não durarem tempo excessivo; a calendarização das atividades em função da maior ou menor disponibilidade, nomeadamente atendendo a épocas de exames e a férias escolares.
- A promoção de pequenas atividades e de tarefas a desenvolver, durante os períodos de maior disponibilidade dos jovens, como as férias (ocupar formativa e educativamente os tempos livres).

Grupo de sub-questões 2:

- Para avaliar o desempenho do CNE, procurando medi-lo e quantificá-lo, quais os indicadores que reputa como mais adequados? Para os resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para os resultados a serem atingidos no médio e longo prazo (além de um ano)? E para o modo como os resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

Tópicos da resposta:

A médio e longo prazo:

- A opinião pública generalizada.
- A opinião de quem tem ou teve relação com o CNE/Escutismo: outros pais, dirigentes, miúdos/jovens, pároco, vizinhos, amigos, atuais escuteiros, antigos escuteiros.
- A observação de: filhos/escuteiros, outros escuteiros, desenrolar das atividades/reuniões, envolvimento dos escuteiros na comunidade.
- As referências nos meios de comunicação social.
- As figuras públicas que são/foram escuteiros ou que têm/tiveram os filhos nos escuteiros.

A curto prazo:

- Análise do progresso pessoal dos escuteiros/filhos.
- A sensibilidade dos outros pais.
- A opinião e satisfação dos filhos.
- Grau de satisfação geral dos escuteiros, dos pais e da comunidade.

Ao nível do planeamento, recursos consumidos e processos seguidos:

- Plano e programas das atividades. Incluindo a formulação de objetivos pedagógicos. Informações que muitas vezes chegam de uma forma incompleta aos pais.
- Avaliação das atividades: a realizada pelos miúdos/jovens e a realizada pelos dirigentes.
- Informações sobre os meios necessários atividade a atividade: alimentação, transportes.

Sobre a informação relevante que já recebe ou tem acesso:

- Plano e programas das atividades; embora por vezes haja falhas.

- Divulgações de atividades e ações através da comunicação social.
- Conversas com os dirigentes.

Sobre a informação relevante que gostaria de receber ou ter acesso:

- Informação mais institucionalizada e regular, sobre o trabalho desenvolvido no Agrupamento local e ao nível geral do CNE.

Entrevista a André, David, Edgar, Pedro, Rui e Tiago - escuteiros do Grupo Pioneiro do Agrupamento 44 de Tomar

Realizada em 01/09/09

Duração da entrevista: 1h20

Questão geral:

Na perspectiva de escuteiros, tendo em conta a vossa tomada de decisão face à organização, como avaliam o desempenho do CNE?

Grupo de sub-questões 1:

- Quais os principais critérios com que avaliam o desempenho do CNE? Para resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para resultados a serem atingidos a médio e longo prazo (além de um ano)? E para o como estes resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

Tópicos da resposta:

A médio e longo prazo:

- A amizade e fraternidade entre os escuteiros.
- A capacidade de ser útil e servir a sociedade. A cidadania.
- Os conhecimentos, competências e atitudes adquiridas: habilidade manual, amizade à natureza, sentido de orientação, técnicas de sobrevivência.
- O cumprimento da Promessa, Lei e Princípios escutistas.
- O reconhecimento do Escutismo pela sociedade.
- A fidelidade à Promessa Escutista mesmo por parte dos Antigos Escuteiros. “Escuteiro uma vez, Escuteiro para sempre”.
- Um Escuteiro procura sempre progredir e melhorar...

A curto prazo:

- A diversificação das atividades. Os diferentes tipos de atividades, em diferentes locais e situações.
- A participação em atividades com escuteiros de outros Agrupamentos (e também de outros países).
- A assiduidade.
- A adesão, mobilização e unidade do Grupo.
- A realização de “boas ações”. O intercâmbio e parceria entre os escuteiros e outras instituições/organismos, da comunidade local, regional, nacional ou internacional.
- A formação adquirida e o “progresso pessoal” dos escuteiros.

Ao nível do planeamento, recursos consumidos e processos seguidos:

- Deve-se programar, prever e estimar bem. Para o efeito deve-se consultar quem tem mais experiência; deve-se ter em conta a experiência de atividades passadas e as respetivas avaliações; deve-se procurar “poupar”; deve-se evitar consumos

desnecessários ou desmesurados; deve-se ter em conta a relação entre o custo e o benefício.

- Comparação entre o “real” e o “previsto”.

Grupo de sub-questões 2:

- Para avaliar o desempenho do CNE, procurando medi-lo e quantificá-lo, quais os indicadores que reputam como mais adequados? Para os resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para os resultados a serem atingidos no médio e longo prazo (além de um ano)? E para o modo como os resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

Tópicos da resposta:

A médio e longo prazo:

- O reconhecimento do Escutismo pela sociedade, através de: n.º de parcerias/protocolos; n.º de louvores, reconhecimentos públicos, condecorações e medalhas atribuídas ao CNE.
- Resultado de inquéritos internos e externos, sobre a validade e atualidade do escutismo: aos escuteiros, aos antigos escuteiros, aos pais, aos dirigentes, aos cidadãos em geral.

A curto prazo:

- O n.º (e a percentagem) de presenças nas atividades e reuniões.
- O quadro de “progresso pessoal” do Grupo, a sua comparação com os Grupos de outros Agrupamentos e com a média nacional.
- O n.º de reuniões e de atividades, tendo em conta os diferentes tipos de reuniões e de atividades. Idem em n.º de horas. A comparação do Grupo com médias regionais e nacionais.

Ao nível do planeamento, recursos consumidos e processos seguidos:

- O n.º de escuteiros por dirigente do Grupo. A comparação com médias regionais e nacionais.
- A comparação e a análise dos desvios entre o “previsto” e o “realizado”. Quer em termos de programas como de orçamentos.
- A comparação dos gastos e consumos de uma atividade com os de uma “atividade média”, para o respetivo género de atividade.

Sobre a informação relevante que já recebe ou tem acesso:

- Informação colocada nos “placards” sobre: quotização, programação de atividades, “progresso pessoal”, assiduidade/presenças, ...
- A diversa informação escutista na Internet.
- Informações e decisões nas reuniões. Também a resultante da posterior troca de mensagens entre os elementos do Grupo.
- As avaliações das atividades realizadas.

Sobre a informação relevante que gostaria de receber ou ter acesso:

- O “progresso pessoal” do Grupo, a sua comparação com os Grupos de outros Agrupamentos e com médias nacionais.
- Resultado de inquéritos de avaliação realizados pelos elementos do Grupo, no fim das atividades e projetos. Idem no fim dos anos escutistas. Idem no fim das grandes atividades regionais e nacionais.

Entrevista a João Roque - antigo escuteiro⁸⁷

Realizada em 17/06/09

Duração da entrevista: 0h50

Questão geral:

Na perspetiva de antigo escuteiro, tendo em conta a sua tomada de decisão face à organização, como avalia o desempenho do CNE?

Grupo de sub-questões 1:

- Quais os principais critérios com que avalia o desempenho do CNE? Para resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para resultados a serem atingidos a médio e longo prazo (além de um ano)? E para o como estes resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

Tópicos da resposta:

A médio e longo prazo:

- O progresso dos indivíduos que foram escuteiros, nos âmbitos profissional e social.
- As capacidades de liderança e de intervenção dos escuteiros e dos antigos escuteiros, manifestada interna e externamente à associação.

A curto prazo:

- A avaliação das atividades realizadas em face do impacto que possam ter na formação dos indivíduos envolvidos nas mesmas.

Ao nível do planeamento, recursos consumidos e processos seguidos:

- As realizações em face dos respetivos planos e objetivos.
- A metodologia pedagógica aplicada, tendo como referência a metodologia escutista.
- A estratégia seguida para a realização de cada ação e o enquadramento de cada ação numa estratégia global.

Grupo de sub-questões 2:

- Para avaliar o desempenho do CNE, procurando medi-lo e quantificá-lo, quais os indicadores que reputa como mais adequados? Para os resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para os resultados a serem atingidos no médio e longo prazo (além de um ano)? E para o modo como os resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

Tópicos da resposta:

A médio e longo prazo:

- A referência de antigos escuteiros que são relevantes na sociedade.

⁸⁷ Foi escuteiro durante 10 anos, atualmente é Piloto de Linha Aérea e dirigente de um clube de aeromodelismo.

- Resultados do acompanhamento do percurso de vida de alguns antigos escuteiros (tendo em conta determinados parâmetros, entre outros, alguns relativos ao respetivo progresso pessoal).
- O resultado de testes às capacidades de liderança e de intervenção dos escuteiros e antigos escuteiros, em confronto com valores médios dos mesmos testes para a população em geral.

A curto prazo:

- A variedade das atividades (em números).
- O impacto e a envolvimento das atividades (em números).
- A satisfação do interesse e expectativas dos escuteiros, dirigentes, pais e familiares (através de inquérito).

Ao nível do planeamento, recursos consumidos e processos seguidos:

- A satisfação das expectativas quanto aos recursos envolvidos, processos e métodos seguidos, dos escuteiros, dirigentes, pais e familiares (através de inquérito).

Sobre a informação relevante que já recebe ou tem acesso:

- As notícias que saem nos meios de comunicação social.
- O conhecimento que tem do passado como escuteiro.

Sobre a informação relevante que gostaria de receber ou ter acesso:

- Tudo!
- Divulgação sobre as atividades realizadas, dados genéricos sobre a associação e sobre o Agrupamento local, em sítios da Internet, em blogues.
- Idem nos meios de comunicação social.

Entrevista a Telma Moura e Pedro Moura - antigos escuteiros⁸⁸

Realizada em 20/06/09

Duração da entrevista: 0h55

Questão geral:

Na perspetiva de antigos escuteiros, tendo em conta a vossa tomada de decisão face à organização, como avaliam o desempenho do CNE?

Grupo de sub-questões 1:

- Quais os principais critérios com que avaliam o desempenho do CNE? Para resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para resultados a serem atingidos a médio e longo prazo (além de um ano)? E para o como estes resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

Tópicos da resposta:

A médio e longo prazo:

- O cumprimento das finalidades do CNE, da sua missão.
- A imagem do CNE e do Escutismo divulgada na comunicação social e na internet.
- Os valores tradicionalmente preconizados pelo escutismo; a ligação do CNE à Igreja Católica e aos seus valores.
- A adesão das crianças e jovens ao movimento. A evolução do efetivo de associados.

A curto prazo:

- O plano de atividades e a sua realização.
- A assiduidade dos escuteiros.
- A maior ou menor divulgação das atividades realizadas e da vida da associação. Através dos meios de comunicação social e da utilização da Internet - em sítios do CNE, através de “newsletters” (nomeadamente endereçadas aos antigos escuteiros).
- O apoio da Igreja Católica.
- A participação e integração dos escuteiros na vida comunitária (ao nível local).
- A satisfação dos interesses e expectativas dos escuteiros, pais e dirigentes.

Ao nível do planeamento, recursos consumidos e processos seguidos:

- A existência e o cumprimento de objetivos estratégicos, táticos e operacionais. A sua monitorização ao longo dos mandatos dos diversos órgãos executivos do CNE.
- O perfil tipo dos dirigentes.
- As metodologias efetivamente seguidas para se atingirem os objetivos e tendo como referência o “método escutista”.
- Os resultados financeiros e a prestação de contas. Ao nível dos diferentes órgãos executivos e ao nível das grandes atividades.

⁸⁸ Ela foi escuteira durante 5 anos, é Oficial de Justiça e licenciada em Gestão. Ele foi escuteiro durante 10 anos e é Sub-Intendente da Polícia de Segurança Pública (PSP).

Grupo de sub-questões 2:

- Para avaliar o desempenho do CNE, procurando medi-lo e quantificá-lo, quais os indicadores que reputam como mais adequados? Para os resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para os resultados a serem atingidos no médio e longo prazo (além de um ano)? E para o modo como os resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

Tópicos da resposta:

A médio e longo prazo:

- N.º de associados.
- N.º de novas admissões e n.º de saídas.
- N.º de horas de atividade.
- Resultados de inquéritos: aos escuteiros, aos pais, aos antigos escuteiros, à opinião pública em geral.
- N.º de agrupamentos com sítio na Internet, n.º de atualizações, n.º de vistas, n.º de seguidores, n.º de assinantes de “newsletters”.

A curto prazo:

- N.º de escuteiros a frequentar a catequese e as aulas de Educação Moral Religiosa Católica (EMRC).
- N.º de reuniões mensais (por tipo de reunião/conselho); n.º médio de participantes; n.º de horas de reunião.
- N.º de artigos sobre o CNE e Escutismo que saíram na Comunicação Social e a respetiva classificação (favorável ou não favorável).

Ao nível do planeamento, recursos consumidos e processos seguidos:

- A comparação das “realizações” em face do “plano” e a quantificação dos desvios.
- Os resultados financeiros apurados, com alguma pormenorização por “centros de custo”; ao nível dos diferentes órgãos executivos e ao nível das grandes atividades.

Sobre a informação relevante que já recebem ou tem acesso:

- Só recebem informação por contactos informais e através da comunicação social. Esta informação é essencialmente qualitativa.

Sobre a informação relevante que gostariam de receber ou ter acesso:

- Tudo o que se referiu e que não se recebe.
- Planificação das atividades com atualização frequente.
- Relatos das atividades realizadas e das respetivas avaliações (também com opiniões dos participantes, pais e dirigentes).
- Através dos meios de comunicação social e da Internet. Poderia através da Internet possibilitar-se o registo de antigos escuteiros para receberem frequentemente informação sobre o CNE e o Escutismo.

Entrevista a D. Manuel Pelino Domingues - Bispo da Diocese de Santarém⁸⁹

Realizada em 09/07/09

Duração da entrevista: 0h45

Questão geral:

Na perspetiva da Igreja Católica, a quem estatutariamente o CNE pertence⁹⁰, tendo em conta a tomada de decisão face à organização, como é avaliado o desempenho do CNE?

Grupo de sub-questões 1:

- Quais os principais critérios com que se avalia o desempenho do CNE? Para resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para resultados a serem atingidos a médio e longo prazo (além de um ano)? E para o como estes resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

Tópicos da resposta:

A médio e longo prazo:

- O CNE é uma escola de formação e é nesse sentido que deve ser avaliado.
- O Escutismo procura valorizar a pessoa humana. O Escutismo tem fins humanistas. O Escutismo procura ajudar cada jovem a desenvolver-se tendo como referência valores.
- A meta, o ideal é a perfeição. Cada um por si e as respetivas circunstâncias da vida colocam resistências, dificuldades, obstáculos ao atingir da perfeição. O Escutismo procura contribuir para que cada indivíduo seja mais capaz de atingir o ideal da perfeição. Neste sentido não há medida possível, pode-se sempre procurar ser melhor.
- O CNE através do seu método, das suas atividades que privilegiam como espaço a natureza, deve ser capaz de ajudar os jovens a formarem-se, para que em cada dia da sua vida lutem por cumprir o ideal da Lei e Promessa escutistas. Assim teremos um mundo melhor, com pessoas realizadas e que desempenham um papel construtivo na sociedade.
- Ao CNE compete também ser um espaço de evangelização, de vivência e de crescimento na Fé Cristã.

A curto prazo:

- O funcionamento das estruturas da associação.
- A realização de atividades com o cariz escutista.
- A adesão das crianças e jovens ao movimento e o seu desenvolvimento pessoal.
- A voluntariedade, desempenho e exemplo dos dirigentes.
- O enquadramento e integração nas comunidades paroquiais e diocesanas.

Ao nível do planeamento, recursos consumidos e processos seguidos:

⁸⁹ www.diocese-santarem.pt

⁹⁰ N.º 1 do art.º 2º dos Estatutos (CNE, 1992).

- A formação escutista e católica dos dirigentes.
- A existência de meios condignos para o desenvolvimento das atividades e reuniões.
- A fidelidade ao método e espírito escutista.

Grupo de sub-questões 2:

- Para avaliar o desempenho do CNE, procurando medi-lo e quantificá-lo, quais os indicadores que se reputam como mais adequados? Para os resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para os resultados a serem atingidos no médio e longo prazo (além de um ano)? E para o modo como os resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

Tópicos da resposta:

A médio e longo prazo:

- A medida é procurar ser e fazer melhor! ... uma “boa ação”, um serviço gratuito, o ser capaz de vencer incomodidades, o superar a preguiça, etc., não têm medida, pois não há padrões de referência... o bem não tem medida!

A curto prazo:

- N.º de escuteiros
- N.º de escuteiros por secção
- N.º de dirigentes
- N.º de Agrupamentos
- N.º de horas de atividades
- Resultados de inquéritos de opinião sobre a eficácia do escutismo (aos escuteiros, aos pais, aos párocos, à comunidade, aos antigos escuteiros, ...).

Ao nível do planeamento, recursos consumidos e processos seguidos:

- N.º de cursos realizados para dirigentes; o n.º de horas de formação;
- N.º de participantes escuteiros/dirigentes em cursos/ações de formação da diocese/paróquias;
- N.º de Agrupamentos com sede própria; n.º de Agrupamentos com sede em instalações da paróquia; n.º de Agrupamentos com sede em instalações da autarquia; n.º de Agrupamentos com sede em instalações particulares.

Sobre a informação relevante que já recebe ou tem acesso:

- Resulta essencialmente do acompanhamento efetuado, das conversas com os párocos e com os dirigentes.

Entrevista a Rui Susana - Vice-Presidente do Instituto Português da Juventude (IPJ)⁹¹

Realizada em 22/06/09

Duração da entrevista: 0h40

Questão geral:

Na perspetiva do IPJ, organismo governamental de apoio ao associativismo juvenil e nomeadamente ao CNE, tendo em conta o processo de tomada de decisão face a esta organização, como é avaliado o desempenho do CNE?

Grupo de sub-questões 1:

- Quais os principais critérios com que avaliam o desempenho do CNE? Para resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para resultados a serem atingidos a médio e longo prazo (além de um ano)? E para o como estes resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

Tópicos da resposta:

A curto, médio e longo prazo:

- Ao IPJ interessa manter vivo o associativismo juvenil; tem interesse na estabilidade e continuidade das diversas associações; tem interesse na pluralidade de atividades mas não faz qualquer avaliação às associações numa perspetiva de médio e longo prazo.
- As associações inscritas no Registo Nacional das Associações Juvenis (RNAJ), de um modo geral, mantêm-se vivas e com estabilidade associativa. É mais a vida e estabilidade associativa que interessa ao IPJ; importa que cada associação tenha um bom desempenho face às suas finalidades e missão mas não é feita pelo IPJ qualquer avaliação a este desempenho.
 - O IPJ trabalha primordialmente numa base de apoio a projetos, que têm a sua concretização e conclusão no curto prazo. A aplicação de dinheiros públicos pode, de um modo implícito e genérico, pretender atingir resultados a longo prazo, contudo a sua distribuição pelos projetos apresentados pelas associações é avaliada somente na perspetiva da sua execução e portanto atendendo ao prazo dessa execução.
 - A relação entre o IPJ e o CNE é antiga. Sabe-se que no CNE há um trabalho efetivo em prol da juventude. Sabe-se que no CNE há preocupações pedagógicas, de educação e que se privilegiam as atividades na natureza. O CNE é de longe a maior associação de jovens em Portugal e naturalmente é a que recebe mais apoio financeiro do IPJ. Entre o IPJ e o CNE existem reuniões e contactos regulares.

Ao nível do planeamento, recursos consumidos e processos seguidos:

⁹¹ O Instituto Português da Juventude, I.P. é instituto público integrado na administração indireta do Estado Português, dotado de autonomia administrativa e património próprio. O IPJ, I.P. é atualmente tutelado pelo Secretário de Estado da Juventude e do Desporto (SEJD).

Fonte: <http://juventude.gov.pt/Portal/IPJ/QuemSomos/> (em 27/07/09).

- Ao IPJ interessam a execução financeira e a execução física de cada projeto. Que em cada projeto que foi objeto de subsídio, em termos financeiros e em termos físicos - n.º de jovens envolvidos, calendarização, locais, igualdade de género, etc. -, haja conformidade entre o projeto aprovado e a respetiva execução.
- Os critérios gerais de apreciação de uma candidatura são:
 - Capacidade de autofinanciamento;
 - Número de jovens a abranger nas atividades;
 - Igualdade de género (Feminino/Masculino);
 - Cumprimento de realização de atividades apoiadas pelo IPJ em anos anteriores;
 - Regularidade das atividades ao longo do ano;
 - Impacto do Projeto no meio;
 - Impacto do Projeto na entidade;
 - Otimização das despesas de estrutura (recursos humanos e financiamento) face ao custo total de um projeto;
 - Capacidade de estabelecer parcerias.
- O IPJ é responsável ou corresponsável por vários programas de apoio à juventude em Portugal. Contudo é o PAJ que mais apoia as associações juvenis e nomeadamente o CNE. O PAJ apoia de uma forma genérica os projetos das associações e não tem áreas específicas de intervenção.
- Em termos de candidatura, execução e prestação de contas, o CNE costuma apresentar um trabalho de qualidade e com “profissionalismo”.

Grupo de sub-questões 2:

- Para avaliar o desempenho do CNE, procurando medi-lo e quantificá-lo, quais os indicadores que reputam como mais adequados? Para os resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para os resultados a serem atingidos no médio e longo prazo (além de um ano)? E para o modo como os resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

Tópicos da resposta:

A médio e longo prazo:

- A continuidade da organização: através do n.º de associados, do n.º de dirigentes face ao n.º de associados escuteiros (jovens); através da sua autonomia financeira
- A demonstração do trabalho realizado: através do n.º de horas de atividades e de reuniões preparatórias; do n.º de jovens e do n.º de adultos voluntários envolvidos

A curto prazo:

- Por exemplo, a fórmula de cálculo automático utilizada no apoio anual do PAJ traduz-se em⁹²:

75% do valor do apoio do ano anterior + [0,25% x DN x (N° de Associados Jovens da Entidade / N° Total de Associados das Associações candidatas) x (Taxa de desemprego jovem da região NUT da Associação / Taxa de desemprego jovem do País) x (Taxa de população jovem da região NUT da Associação / Taxa de população jovem do País) x FMR x FV x FD]

DN é o valor da Dotação Nacional do PAJ.

O valor FV, ou seja, multiplicador por valor de dimensão da associação é apurado por aplicação dos seguintes critérios:

- Associações até 1000 associados = 1;
- Associações com mais de 1000 e até 5000 associados = 0,9;
- Associações com mais de 5000 e até 7000 associados = 0,8;
- Associações com mais de 7000 e até 10000 associados = 0,7;
- Associações com mais de 10000 e até 20000 associados = 0,6;
- Associações com mais de 20000 associados = 0,5;

O valor FD, ou seja, multiplicador da distribuição geográfica é apurado por aplicação dos seguintes critérios:

- Associações que desenvolvam atividades com caráter regular em mais de seis distritos do País = 1,20;
- Associações que desenvolvam atividades com caráter regular em mais de três e até seis distritos do País = 1,15;
- Associações que desenvolvam atividades com caráter regular em pelo menos três distritos do País = 1;

O valor FMR, ou seja, multiplicador de aplicação dos critérios descritos na lei é apurado tendo em conta a ponderação dos seguintes critérios:

Capacidade de autofinanciamento:

- 30% de autofinanciamento;
- Mais de 30% e até 40% de autofinanciamento;
- Mais de 40% de autofinanciamento;

Número de jovens a abranger nas atividades:

- Participação de mais de 3000 jovens por ano;
- Participação de 1500 e até 3000 jovens por ano;
- Participação inferior a 1500 jovens por ano;

Equilíbrio entre jovens de ambos os sexos, valorização da igualdade de género:

- Participação até 55% de jovens de um género;
- Participação de um género em mais de 55% e até 60%;
- Participação de um género em mais de 60%;

Cumprimento de atividades apresentadas ao IPJ em ano anterior:

- Cumprimento em mais de 75% das atividades
- Cumprimento em mais de 50% e até 75% das atividades;
- Cumprimento em mais de 25% e até 50% das atividades;
- Cumprimento em menos de 25% das atividades;

Regularidade das atividades ao longo do ano:

- Atividades nos 12 meses do ano;
- Atividades em 6 a 11 meses por ano;
- Atividades em menos de seis meses do ano;

Rácio dentre despesas com recursos humanos e funcionamento com custo total do projeto:

- Menos de 10%;
- De 10% até 20%;
- Mais de 20% e até 30%;

Capacidade de estabelecer parcerias:

⁹² Fonte: IPJ (2009).

- Mais de cinco parcerias no projeto;
- De uma até cinco parcerias no projeto;
- Nenhuma parceria no projeto;

A fórmula FMR é igual a:

$FMR = \text{Soma dos pontos obtidos nos critérios} / 100$

Na aplicação da fórmula, no mínimo considera-se sempre que $FMR=0.5$.

Quando aplicada a fórmula para as Federações, o elemento da fórmula “Nº de Associados Jovens da Entidade” é traduzido no “Número total de Associações Filiadas inscritas no RNAJ”.

- Sobre o orçamento total de cada ação, o IPJ financia ao CNE, independentemente da modalidade de apoio até 70%, uma vez que é uma das Associações Juvenis ou Organizações Nacionais reconhecidas pela *World Organization of the Scout Movement* (entidades que são equiparadas a associações juvenis, de acordo com o nº 3 do art. 3º da Lei 23/2006).

Ao nível do planeamento, recursos consumidos e processos seguidos:

- Interessa o confronto entre o projeto apresentado e a respetiva realização, parcela a parcela - resultado dos relatórios intercalares e finais (de conclusão) apresentados em formulários próprios.

Sobre a informação relevante que já recebe ou tem acesso:

- Informação genérica sobre o CNE e informação específica sobre os projetos apresentados.

Sobre a informação relevante que gostaria de receber ou ter acesso:

- Seria interessante receber dados mais completos sobre o trabalho realizado ao nível nacional tendo como referência o trabalho desenvolvido “nas bases” - nos Agrupamentos locais.

Entrevista a António Rodrigues - Presidente da Junta de Freguesia de Santa Maria dos Olivais - Tomar

Realizada em 08/07/09

Duração da entrevista: 0h45

Questão geral:

Na perspetiva autárquica e nomeadamente de uma Junta de Freguesia, tendo em conta o processo de tomada de decisão face às associações em geral, como é avaliado o desempenho do CNE?

Grupo de sub-questões 1:

- Quais os principais critérios com que avaliam o desempenho do CNE? Para resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para resultados a serem atingidos a médio e longo prazo (além de um ano)? E para o como estes resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

Tópicos da resposta:

A médio e longo prazo:

- Os fins da associação: a formação dos jovens, a formação de cidadãos úteis e válidos (o futuro), a formação de Homens, ...
- Os valores que tratam e que passam por: amizade, solidariedade, partilha, companheirismo, lealdade, honra, disciplina, gosto e defesa da natureza, ...
- A voluntariedade e empenho dos dirigentes. A “carolice” que demonstram.
- A frequência das atividades que desenvolvem. Para uma Junta de Freguesia há preocupação quando uma associação fraqueja, principalmente quando se trata de atividades com jovens. Estas atividades também são uma prevenção e evitam as situações de marginalidade.
- A solidariedade para com a sociedade. O sentido de serviço dos escuteiros para com a comunidade. As parcerias em que entram para o apoio aos outros, como a “recolha de alimentos”.
- A abertura à comunidade. O estarem abertos às parcerias e colaboração com outras associações e instituições. A comunicação aberta sobre as atividades que vão desenvolvendo e sobre a vida da associação.

A curto prazo:

- A continuidade e qualidade das suas atividades.
- A estabilidade em termos diretivos.
- A abertura à colaboração sempre que é solicitada.
- As atividades que envolvem escuteiros de outros pontos do país ou estrangeiros. Pelo número de pessoas movimentadas. Pelo impacto que o evento pode ter localmente.

Ao nível do planeamento, recursos consumidos e processos seguidos:

- O apoio a quem não pode. Que quem tem dificuldades económicas também possa ser escuteiro.
- Interessa que haja condições para que estas associações existam e desenvolvam as suas atividades.
- A Junta de Freguesia apoia atividades pontuais, pela envolvimento das mesmas e com os curtos recursos que dispõe - materiais ou financeiros. Acaba por haver um acompanhamento direto dessas atividades e normalmente não se exige qualquer relatório.

Grupo de sub-questões 2:

- Para avaliar o desempenho do CNE, procurando medi-lo e quantificá-lo, quais os indicadores que reputam como mais adequados? Para os resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para os resultados a serem atingidos no médio e longo prazo (além de um ano)? E para o modo como os resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

Tópicos da resposta:

A médio e longo prazo:

- Inquéritos de satisfação dos escuteiros, dos pais e da comunidade (se possível).

A curto prazo:

- O n.º de escuteiros.
- O n.º de dirigentes.
- O n.º de horas de atividade. O n.º de horas de reuniões.
- O n.º de horas por tipos de atividade.
- O n.º de escuteiros por dirigente.
- O n.º de horas de formação dos dirigentes.
- O n.º de atividades e de horas, em parceria com outras associações/instituições e ao serviço da comunidade.

Ao nível do planeamento, recursos consumidos e processos seguidos:

- O plano de atividades face à respetiva realização.
- As despesas e as receitas envolvidas (em grandes números).

Sobre a informação relevante que já recebe ou tem acesso:

- Resulta essencialmente do acompanhamento e de conversas com as pessoas.

Sobre a informação relevante que gostaria de receber ou ter acesso:

- Ter acesso a informação é sempre uma mais-valia...
- Tem interesse saber quando há uma mudança de Direção, de quem são os novos responsáveis.

Entrevista a Tiago Soares - Presidente do Conselho Nacional de Juventude (CNJ)

Realizada em 29/06/09

Duração da entrevista: 0h40

Questão geral:

Na perspetiva do Conselho Nacional da Juventude (CNJ) - plataforma representativa das organizações de juventude em Portugal -, tendo em conta a tomada de decisão face ao CNE, como é avaliado o desempenho desta organização?

Grupo de sub-questões 1:

- Quais os principais critérios com que avaliam o desempenho do CNE? Para resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para resultados a serem atingidos a médio e longo prazo (além de um ano)? E para o como estes resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

Tópicos da resposta:

A curto, médio e longo prazo:

- No CNJ o CNE é um dos parceiros. O CNE é a maior organização do CNJ. Na participação do CNJ ao nível internacional coordenam-se muitas vezes as tomadas de posição com o CNE, pois as organizações escutistas estão geralmente representadas através das suas estruturas internacionais. O CNE tem assento em diversas comissões do CNJ e tem tido um papel importante na produção de diversos documentos. O CNE tem ocupado diversos cargos no CNJ. Sempre que é necessária a colaboração de voluntários em ações promovidas pelo CNJ o CNE tem participado de um modo relevante.
- Na participação no CNJ o CNE denota valores e princípios, quer ao nível das decisões como das atitudes das pessoas que o representam.
- Num contexto atual em que existe um fenómeno social de menor participação cívica, apesar de tudo o CNE aparece.
- O CNE tendo uma estrutura espalhada por todo o território nacional é um importante parceiro para o trabalho ao nível dos Conselhos Municipais de Juventude.
- Ao CNJ interessa: o desenvolvimento do associativismo juvenil; o diálogo entre as diversas associações juvenis; a participação dos jovens na sociedade; o despoletar de líderes; o assumir-se como interlocutor junto dos poderes públicos para as políticas e estudos sobre a juventude portuguesa; as ações que facilitem e promovam os jovens; o diálogo com organizações estrangeiras congéneres; a participação e diálogo no seio de diversas estruturas internacionais no que respeita à juventude; a reflexão e estudo sobre as problemáticas da juventude. Para tudo isto o CNE é visto com um membro do CNJ que pode dar e receber contributos.

Grupo de sub-questões 2:

- Para avaliar o desempenho do CNE, procurando medi-lo e quantificá-lo, quais os indicadores que reputam como mais adequados? Para os resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para os resultados a serem atingidos no médio e longo prazo (além de um ano)? E para o modo como os resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

Tópicos da resposta:

A curto, médio e longo prazo:

- O n.º de associados;
- A taxa de participação do CNE, nas ações desenvolvidas pelo CNJ e noutras ações junto da comunidade.
- Os resultados das competências desenvolvidas no CNE, nos atuais e nos antigos escuteiros (através de inquéritos). A opinião de terceiros sobre os escuteiros e o CNE.
- O efeito profilático que a ação do CNE, e do associativismo juvenil em geral, têm no evitar de comportamentos marginais e de risco (através de inquéritos).
- O impacto da “educação não formal” em complemento da “educação formal” (através de inquéritos).

Sobre a informação relevante que já recebe ou tem acesso:

- A constante na revista oficial do CNE: a Flor-de-lis.
- Através de conversas informais com os membros do CNE e com terceiros sobre o CNE.

Sobre a informação relevante que gostaria de receber ou ter acesso:

- Tudo o que foi já referido e outra informação complementar.

---- XOX ----

Sobre o Conselho Nacional de Juventude (CNJ)⁹³:

O Conselho Nacional de Juventude (CNJ), criado em 1985, com estatuto jurídico aprovado pela Assembleia da República Portuguesa, através da Lei 1/2006, é a Plataforma representativa das organizações de juventude de âmbito nacional, abrangendo as mais diversas expressões do associativismo juvenil (culturais, ambientais, escutistas, partidárias, estudantis, sindicalistas e confessionais).

MISSÃO

- Constituir uma plataforma de diálogo e um espaço de intercâmbio de posições e pontos

⁹³ Fonte: www.cnj.pt/ (em 02/08/09).

de vista entre as organizações e conselhos de juventude;

- Refletir sobre as aspirações dos jovens, promovendo, designadamente, o debate e a discussão sobre a sua situação e problemática;
- Contribuir para o incentivo e desenvolvimento do associativismo juvenil;
- Assumir-se como interlocutor perante os poderes constituídos e reivindicar o direito à consulta sobre todos os assuntos que respeitem à juventude portuguesa em geral;
- Colaborar com os organismos da Administração Pública através da realização de estudos, emissão de pareceres e informações relacionados com problemática e interesses juvenis, por sua própria iniciativa, ou por solicitação;
- Promover o diálogo entre as organizações juvenis;
- Apoiar técnica e cientificamente as organizações de juventude e os conselhos regionais de juventude aderentes;
- Promover o diálogo e intercâmbio com organizações estrangeiras congéneres;
- Publicar e apoiar a divulgação de trabalhos sobre a juventude.

O CNJ trabalha em prol dos interesses de todos os jovens portugueses, sendo reconhecido pelo Estado enquanto parceiro em matéria de políticas e juventude.

ÁREAS DE TRABALHO

- Ambiente e Qualidade de Vida
- Associativismo e Participação Juvenil
- Educação
- Emprego e Assuntos Sociais
- Relações Internacionais e Cooperação.

O trabalho desenvolvido nestas áreas é efetuado ao nível de Comissões especializadas, compostas por elementos representantes das várias Organizações de Juventude que compõem o CNJ.

Entrevista a Teresa Fonseca - Direção Segmento Jovem da TMN⁹⁴

Realizada em 06/07/09

Duração da entrevista: 0h45

Questão geral:

Na perspetiva da TMN, mantendo uma parceria protocolada com o CNE no âmbito das telecomunicações móveis, tendo em conta a tomada de decisão face à organização, como é avaliado o desempenho do CNE?

Grupo de sub-questões 1:

- Quais os principais critérios com que avaliam o desempenho do CNE? Para resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para resultados a serem atingidos a médio e longo prazo (além de um ano)? E para o como estes resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

Tópicos da resposta:

A médio e longo prazo:

- Na comunicação não existe MLP... o protocolo com o CNE é anual e renovável... contudo já dura há mais de dois anos, com bons resultados e perspectiva-se que continue.
- A juventude, a dinâmica dos escuteiros, são fatores que interessam à TMN, no sentido de ganhar simpatia pela marca.
- Para a TMN tem interesse a associação de imagem e de marca com os escuteiros.
- O CNE é uma associação que está espalhada por todo o país, com muitos associados jovens e com um potencial de ligação a terceiros, como os amigos, os irmãos, os pais e os demais familiares.
- O protocolo com o CNE é “estratégico”... à partida não se tem a informação toda sobre a associação, há mais uma “sensibilidade” de que é uma ligação que pode resultar... com o decorrer do tempo, com o número de escuteiros a aderirem à TMN, a “sensibilidade” confirma-se e começam a haver dados internos e concretos para se fundamentarem as decisões.

A curto prazo:

- As diferentes campanhas realizadas com o CNE têm dado bons resultados. As avaliações realizadas trimestralmente têm sido positivas. O envolvimento de ambas as partes tem sido cada vez maior. O nº de adesões por parte do CNE tem sido bom e o “orçamento” da TMN destinado a aplicar com o CNE tem crescido.

Ao nível do planeamento, recursos consumidos e processos seguidos:

- A relação entre as partes tem funcionado numa base de transparência; procura-se

94 TMN - Telecomunicações Móveis Nacionais, S.A.: foi fundada em 22 de março de 1991 e é o operador de comunicações móveis do Grupo Portugal Telecom. A TMN tem hoje mais de 5,7 milhões de clientes. Fonte: www.tmn.pt (em 05/08/09).

estar em parceria, com interesses mútuos e a satisfação para ambos os parceiros.

- Têm-se realizado reuniões periódicas de acompanhamento, revisão e avaliação das ações protocoladas.

Grupo de sub-questões 2:

- Para avaliar o desempenho do CNE, procurando medi-lo e quantificá-lo, quais os indicadores que reputam como mais adequados? Para os resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para os resultados a serem atingidos no médio e longo prazo (além de um ano)? E para o modo como os resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

Tópicos da resposta:

A médio e longo prazo:

- O n.º de escuteiros.
- O n.º de escuteiros por Região.
- O n.º de escuteiros por faixas etárias.
- O potencial envolvido, em termos de pessoas - além dos atuais escuteiros, os irmãos, pais, amigos, os escuteiros que entretanto saíram, etc. - e em termos de comunicação - o antes, o durante e o depois das atividades/reuniões.
- Interessam também dados mais qualitativos, como a dinâmica, o espírito jovem, o espírito de ação, a alegria e fraternidade subjacentes, a ligação à natureza.

A curto prazo:

- O n.º de adesões
- Os resultados ação a ação (campanha a campanha).
- O “orçamento” da TMN consumido. Os resultados esperados face aos obtidos.

Ao nível do planeamento, recursos consumidos e processos seguidos:

- Basicamente, interessa que o CNE cumpra com o acordado.

Sobre a informação relevante que já recebe ou tem acesso:

- O histórico da ligação e resultado do protocolo com o CNE (dados internos da TMN).
- Os resultados ação a ação (campanha a campanha) ...

Sobre a informação relevante que gostaria de receber ou ter acesso:

- É sempre interessante ter acesso a dados e informação... n.º de pessoas, idades, preferências, grau de satisfação.

Entrevista a Castanheira Jorge e a Sara Martins - Gerente e Gestora Comercial da “Medipom - Mediação de Seguros, Lda.”⁹⁵

Realizada em 07/07/09

Duração da entrevista: 1h05

Questão geral:

Na perspetiva de mediadores de seguros do CNE, tendo em conta a vossa tomada de decisão face à organização, como avaliam o desempenho do CNE?

Grupo de sub-questões 1:

- Quais os principais critérios com que avaliam o desempenho do CNE? Para resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para resultados a serem atingidos a médio e longo prazo (além de um ano)? E para o como estes resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

Tópicos da resposta:

A médio e longo prazo:

- A dimensão do CNE
- O prestígio do CNE.
- A ligação do CNE com terceiros - os pais, os irmãos, as ligações profissionais e sociais dos dirigentes.
- A estabilidade associativa.
- A cobertura por seguro dos diversos riscos a que a atividade e o património do CNE estão sujeitos.
- Naturalmente, interessa que o CNE proporcione “volume de negócios” e “lucro”. Procurando a Medipom prestar um serviço de qualidade e querendo a “satisfação do cliente”.
- Todavia, o foco da atenção sobre o desempenho do CNE centra-se mais no “curto prazo”, nas operações e nos respetivos resultados.

A curto prazo:

- O evolução da atividade do CNE com a Medipom e nomeadamente no que respeita às diferentes coberturas protocoladas.
- A correção com que da parte do CNE se tratam as participações de sinistro, no sentido de se evitarem demoras, confusões e prejuízos.
- A comunicação direta entre os Agrupamentos e a Medipom. Sempre que há um sinistro ou uma dúvida, a Medipom procura estar disponível para apoiar durante as 24 horas do dia.

⁹⁵ A Medipom (www.medipom.pt) tem escritório em Coimbra. Tem um protocolo com o CNE para a mediação de seguros e nomeadamente para o denominado “seguro escutista” que é obrigatório para todos os associados do CNE.

- Interessa que o “índice de sinistralidade” (custos versus receita para a seguradora) seja o mais baixo possível.

Ao nível do planeamento, recursos consumidos e processos seguidos:

- Interessa a “satisfação do cliente”, quer ao nível de cada processo/sinistro, quer ao nível global do CNE. Procura-se auxiliar a atividade desenvolvida pelo CNE, nomeadamente conseguindo o apoio das seguradoras.

Grupo de sub-questões 2:

- Para avaliar o desempenho do CNE, procurando medi-lo e quantificá-lo, quais os indicadores que reputam como mais adequados? Para os resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para os resultados a serem atingidos no médio e longo prazo (além de um ano)? E para o modo como os resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

Tópicos da resposta:

A médio e longo prazo:

- N.º de associados.
- N.º de Agrupamentos.
- Média etária.
- Tipo de atividades.
- Dados sobre património do CNE.
- O “volume de negócios” que o CNE representa em termos de seguros, atual e potencial.
- Informações e opiniões sobre a atividade do CNE, os seus fins, os valores defendidos e os resultados conseguidos.
- O n.º de associados da Fraternidade de Nuno Álvares (FNA) - associação dos antigos filiados no CNE⁹⁶.

A curto prazo:

- Índice de sinistralidade. Por tipo de coberturas. A respetiva evolução ao longo dos anos.
- O tempo de demora de cada processo de participação de sinistro.
- A satisfação dos segurados (através de inquérito e se razoável numa ótica de custo/benefício).

Ao nível do planeamento, recursos consumidos e processos seguidos:

- Atividades de risco acrescido. Épocas de maior volume de atividades escutistas. Planeamento de grandes atividades.

Sobre a informação relevante que já recebe ou tem acesso:

- O n.º de associados e a respetiva decomposição etária.

⁹⁶ A FNA (www.fna-escutismo.org) também tem um protocolo com a Medipom.

- Toda a informação resultante da atividade seguradora desenvolvida - índices de sinistralidade, etc.
- Os associados que desenvolvem atividades internacionais.
- Dados relativos ao património já seguro.

Sobre a informação relevante que gostaria de receber ou ter acesso:

- Grau de satisfação dos segurados.

Entrevista a Rita Aurora Costa - Gerente de Conta do CNE no Banco Espírito Santo (BES)⁹⁷

Realizada em 07/07/09

Duração da entrevista: 0h45

Questão geral:

Na perspetiva do BES, banco com o qual o CNE tem alguma da sua atividade bancária, tendo em conta o processo de tomada de decisão face a esta organização, como é avaliado o desempenho do CNE?

Grupo de sub-questões 1:

- Quais os principais critérios com que avaliam o desempenho do CNE? Para resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para resultados a serem atingidos a médio e longo prazo (além de um ano)? E para o como estes resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

Tópicos da resposta:

A médio e longo prazo:

- O movimento financeiro do CNE (no seu todo).
- O potencial em termos de abertura de contas no BES por parte dos colaboradores do CNE e dos escuteiros - “conta jovem”/“conta escuteiro”.
- A dinâmica, o espírito “escutista”, a facilidade de relacionamento, a abertura à utilização das novas “tecnologias de informação e comunicação”, a atenção ao mercado financeiro, o nível de escolaridade/instrução, entre outros fatores que ressaltam da relação com o CNE.
- A hipótese de uma maior parceria entre o BES e o CNE... ao nível do movimento bancário para a associação no seu todo e ao nível de uma associação de imagem.
- Nunca foram pedidas as “demonstrações financeiras” ao CNE... tem havido uma relação de confiança nas pessoas e de continuidade de “experiência positiva”.

A curto prazo:

- Os recursos financeiros para aplicações.
- O poder negocial e a atenção ao mercado financeiro.

Ao nível do planeamento, recursos consumidos e processos seguidos:

- A movimentação por meios ágeis e rápidos, como através da Internet.
- O respeito e o interesse do CNE para com o BES... o honrar dos compromissos.

⁹⁷ As contas bancárias em questão pertencem à Junta Central e ao Depósito de Material e Fardamento (DMF) - central de compras. Estas contas bancárias estão enquadradas no BES (www.bes.pt) pelo Departamento de Municípios e Institucionais (DMI).

Grupo de sub-questões 2:

- Para avaliar o desempenho do CNE, procurando medi-lo e quantificá-lo, quais os indicadores que reputam como mais adequados? Para os resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para os resultados a serem atingidos no médio e longo prazo (além de um ano)? E para o modo como os resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

Tópicos da resposta:

A médio e longo prazo:

- N.º de Agrupamentos
- N.º de escuteiros
- Saldos médios (atuais e potenciais)
- N.º de contas abertas

A curto prazo:

- Saldos médios
- Taxas negociadas versus taxas atuais do mercado financeiro

Ao nível do planeamento, recursos consumidos e processos seguidos:

- O grau de utilização de “canais à distância” ou da “via tecnológica”...
- O n.º de registos de incumprimento.

Sobre a informação relevante que já recebe ou tem acesso:

- A resultante do movimento bancário havido com o CNE.
- A resultante da relação corrente havida com a instituição e com os seus colaboradores.

Sobre a informação relevante que gostaria de receber ou ter acesso:

- Tudo o resto!
- Mais informação institucional sobre o CNE. A que leve a depreender o seu potencial, nomeadamente em termos financeiros.

Entrevista a Eduardo Pinheiro - Sócio Gerente da Monte Campo - Artigos Desportivos, Lda.⁹⁸

Realizada em 16/07/09

Duração da entrevista: 0h50

Questão geral:

Na perspetiva de fornecedor de equipamento de campismo e outros, utilizados nas atividades desenvolvidas pelo CNE, tendo em conta a tomada de decisão face à organização, como avalia o desempenho do CNE?

Grupo de sub-questões 1:

- Quais os principais critérios com que avaliam o desempenho do CNE? Para resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para resultados a serem atingidos a médio e longo prazo (além de um ano)? E para o como estes resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

Tópicos da resposta:

A médio e longo prazo:

- O trabalho desenvolvido em prol da juventude.
- Os valores defendidos pelo CNE.

A curto prazo:

- O volume de vendas que proporciona, direta e indiretamente.

Ao nível do planeamento, recursos consumidos e processos seguidos:

- O tipo de atividades que realizam, especialmente direcionadas para o ar livre.
- Com os escuteiros tem havido sempre uma boa relação; atendendo às finalidades do CNE praticam-se muitas vezes preços especiais, trabalha-se a pedido e dá-se apoio após-venda.

Grupo de sub-questões 2:

- Para avaliar o desempenho do CNE, procurando medi-lo e quantificá-lo, quais os indicadores que reputam como mais adequados? Para os resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para os resultados a serem atingidos no médio e longo prazo (além de um ano)? E para o modo como os resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

⁹⁸ www.montecampo.pt. A Monte Campo, Lda. produz e comercializa artigos habitualmente utilizados pelos escuteiros nas suas atividades, como: mochilas, sacos cama, tendas, colchonetes e outros acessórios.

Tópicos da resposta:

A médio e longo prazo:

- O n.º de escuteiros.
- O n.º de agrupamentos.

A curto prazo:

- O volume de vendas.

Ao nível do planeamento, recursos consumidos e processos seguidos:

- As épocas de maiores atividades de campo dos escuteiros. O calendário dos grandes acampamentos.
- Pontualmente a Monte Campo tem apoiado a realização de algumas grandes atividades.

Sobre a informação relevante que já recebe ou tem acesso:

- Resultado da conversa com alguns dos dirigentes responsáveis.
- Informação interna da Monte Campo.

Sobre a informação relevante que gostaria de receber ou ter acesso:

- Não se perde nada em ter mais informação!
- Dados sobre a satisfação do cliente.
- Informação se os produtos estão a ir ao encontro das necessidades práticas dos seus utilizadores.

Entrevista a António Coelho - Sócio Gerente da Molfil - Gabinete Técnico de Apoio à Indústria de Bordados, Lda.⁹⁹

Realizada em 16/07/09

Duração da entrevista: 0h45

Questão geral:

Na perspetiva de fornecedor de emblemas bordados para o uniforme dos escuteiros do CNE, tendo em conta a tomada de decisão face à organização, como avalia o desempenho do CNE?

Grupo de sub-questões 1:

- Quais os principais critérios com que avaliam o desempenho do CNE? Para resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para resultados a serem atingidos a médio e longo prazo (além de um ano)? E para o como estes resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

Tópicos da resposta:

A médio e longo prazo:

- A finalidade e as atividades que realiza.
- A voluntariedade dos seus dirigentes.
- O apoio e entreaajuda que o CNE consegue da sociedade de modo a que quem quer possa ser escuteiro. E a que o CNE possa realizar condignamente as suas atividades.

A curto prazo:

- A relação comercial com os Agrupamentos, Junta Regionais e Depósitos de Material e Fardamento (DMF) - nacional, regionais e de núcleo. O volume de vendas/encomendas.

Ao nível do planeamento, recursos consumidos e processos seguidos:

- Há uma boa relação com o CNE; há confiança e muitas vezes são praticados preços especiais (com algumas encomendas tem-se prejuízo mas ganha-se noutras...).

Grupo de sub-questões 2:

- Para avaliar o desempenho do CNE, procurando medi-lo e quantificá-lo, quais os indicadores que reputam como mais adequados? Para os resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para os resultados a serem atingidos no médio e longo prazo (além de um ano)? E para o modo como os resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

⁹⁹ www.molfil.pt . Presta serviços de bordados e produz emblemas bordados.

Tópicos da resposta:

A médio e longo prazo:

- N.º de Agrupamentos.
- N.º de escuteiros.
- Informação qualitativa positiva e favorável.

A curto prazo:

- N.º de encomendas do CNE
- Volume de vendas ao CNE

Ao nível do planeamento, recursos consumidos e processos seguidos:

- Em termos financeiros há confiança no CNE: é-lhe dado crédito e paga regularmente.
- Planeamento dos fornecimentos.

Sobre a informação relevante que já recebe ou tem acesso:

- Essencialmente de ordem qualitativa e resultado do contacto com diversos dirigentes do CNE. E também através da comunicação social.

Sobre a informação relevante que gostaria de receber ou ter acesso:

- Na comunicação social deveria sair maior divulgação sobre as atividades do CNE.
- Informação sobre concursos e interesse na produção de emblemas no seio do CNE - aos níveis nacional, regional e local.

Entrevista a João Teixeira - Secretário Executivo Internacional dos Serviços Centrais do CNE

Realizada em 29/06/09

Duração da entrevista: 0h40

Questão geral:

Na perspetiva de Secretário Executivo e profissional do CNE, tendo em conta a sua tomada de decisão face à organização, como avalia o desempenho do CNE?

Grupo de sub-questões 1:

- Quais os principais critérios com que avalia o desempenho do CNE? Para resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para resultados a serem atingidos a médio e longo prazo (além de um ano)? E para o como estes resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

Tópicos da resposta:

A curto, médio e longo prazo:

- A implantação territorial do CNE.
- O equilíbrio entre as diversas secções.
- O quadro nacional do progresso pessoal.
- As parcerias com terceiros.
- A autonomia financeira face ao Estado e outras entidades financiadoras. A não grande dependência de um único financiador.
- A aceitação pela sociedade (o que está em parte relacionado com a implantação territorial).
 - A realização de atividades de referência de qualidade, principalmente aos níveis regional e local.
 - A gestão centralizada dos Centros e Parques Escutistas. Em rede nacional, sem lhe retirar a autonomia de gestão e oferecendo o nosso país, também para os escuteiros estrangeiros, condições para atividades escutistas com qualidade.
 - A saída em termos de atividades internacionais. A diversificação dos destinos.
 - Os padrões de qualidade das atividades internacionais.
 - As atividades em parceria: com outros Agrupamentos - nacionais ou estrangeiros - e com outras entidades.
 - A aplicação do programa de Renovação da Ação Pedagógica (RAP).
 - A atualização da formação de dirigentes.
 - A comunicação interna. A sistematização da informação e dos respetivos circuitos.

Ao nível do planeamento, recursos consumidos e processos seguidos:

- A existência de um Plano Estratégico, com etapas para a progressão do CNE.
- A racionalidade na utilização dos recursos disponíveis.

- O aproveitamento dos recursos disponíveis.
- A existência de recursos - financeiros, materiais, pedagógicos, ... - que facilitem a realização das atividades regionais e locais.
- A aplicação do sistema de progresso nas diferentes secções.

Grupo de sub-questões 2:

- Para avaliar o desempenho do CNE, procurando medi-lo e quantificá-lo, quais os indicadores que reputa como mais adequados? Para os resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para os resultados a serem atingidos no médio e longo prazo (além de um ano)? E para o modo como os resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

Tópicos da resposta:

A curto, médio e longo prazo:

- Devem resultar em função da estratégia, planeamento e objetivos previamente definidos...
- % de crescimento do efetivo do CNE.
- N.º de horas de atividade escutista.
- Taxa de utilização dos Centros e Parques Escutistas. Por escuteiros nacionais, escuteiros estrangeiros, não escuteiros.
- N.º de horas de formação de dirigentes
- Taxa de participação nos diversos cursos de formação de dirigentes face aos elementos com as respetivas necessidades de formação.
- % de escuteiros em cada etapa do sistema de progresso.
- Grau de autonomia financeira face a terceiros ou a determinado financiador/doador específico.

Ao nível do planeamento, recursos consumidos e processos seguidos:

- Controlo e indicadores da contabilidade. O “real” face ao “orçamentado”.
- O “plano” face ao “realizado”.

Sobre a informação relevante que já recebe ou tem acesso:

- As publicações do “CNE em Números”.
- As conclusões de um “estudo sociológico” recentemente realizado¹⁰⁰.
- O Sistema Integrado de Informação Escutista (SII).
- Os conteúdos da revista Flor-de-lis e das diversas “newsletters” atualmente produzidas e

¹⁰⁰ Maia, Rui Leandro (2007): “Discípulos de Baden-Powell - sociologia das representações e das expectativas do escutismo em Portugal”; Relatório Final do Projeto “CNE: práticas, representações, motivações e expectativas dos atuais, dos antigos e dos potenciais membros”, Corpo Nacional de Escutas, Portugal.

divulgadas no CNE por via eletrónica.

- A informação constante nos relatórios de gestão dos diversos níveis da associação e a que se tem acesso.

Sobre a informação relevante que gostaria de receber ou ter acesso:

- A agregação e consolidação de informação (financeira e não só) para o todo do CNE.
- Falta haver alguma racionalização e agilização da informação existente.

Entrevista a Teresa Loja - Chefe dos Serviços Administrativos dos Serviços Centrais do CNE

Realizada em 07/07/09

Duração da entrevista: 0h35

Questão geral:

Na perspetiva de Chefe dos Serviços Administrativos e de profissional do CNE, tendo em conta a sua tomada de decisão face à organização, como avalia o desempenho do CNE?

Grupo de sub-questões 1:

- Quais os principais critérios com que avalia o desempenho do CNE? Para resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para resultados a serem atingidos a médio e longo prazo (além de um ano)? E para o como estes resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

Tópicos da resposta:

A médio e longo prazo:

- O resultado do atual programa de Renovação da Ação Pedagógica (RAP). Que haja uma boa avaliação, que se ouça o nível local e que se for preciso se altere! Com fidelidade ao “método” e “espírito escutista”!
- Importa que haja um bom plano de formação e qualificação dos dirigentes/voluntários.
- Deve investir-se com “conta, peso e medida”. Também ao nível do pessoal... deve apostar-se na qualificação das pessoas... um bom funcionário rentabiliza-se a ele próprio e ajuda a “equipa” a conseguir melhores resultados.
- A modernização dos serviços a prestar. A utilização das “tecnologias de informação e comunicação”.
- Melhoria contínua na qualidade do serviço prestado pelos Serviços Centrais ao CNE e na relação com terceiros.
- O espírito de voluntariado. A disponibilidade e a vontade.
- O espírito de participação. A motivação, o querer construir, o querer aprender, o querer fazer com os outros.
- A autonomia financeira. A não dependência excessiva de um único financiador.

A curto prazo:

- Prestação de informação atempada, pelos Agrupamentos/Regiões aos Serviços Centrais e pelos Serviços Centrais aos Agrupamentos/Regiões.
- Bases de dados e arquivos, atualizados e disponíveis.
- A realização das ações planeadas. A qualidade - eficácia, eficiência e economia - do apoio/prestação dos Serviços Centrais (sempre que previsto).

Ao nível do planeamento, recursos consumidos e processos seguidos:

- A avaliação do desempenho dos colaboradores dos Serviços Centrais face às

necessidades de trabalho a desenvolver e face ao n.º de pessoas existente. Parece haver a necessidade de recrutamento de mais colaboradores.

- Motivação do pessoal, que passa por os incluir nas decisões, principalmente na sua implementação.
- Utilização do Sistema Integrado de Informação Escutista (SIIE)¹⁰¹. Objetivo: que todos utilizem esta plataforma informática, que ela responda às necessidades de todos e lançar uma nova versão do SIIE que faça face às necessidades sentidas.
- Melhoria contínua da comunicação interna (com o CNE) e externa (com terceiros, com as outras entidades).

Grupo de sub-questões 2:

- Para avaliar o desempenho do CNE, procurando-o medir e quantificar, quais os indicadores que reputa como mais adequados? Para os resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para os resultados a serem atingidos no médio e longo prazo (além de um ano)? E para o modo como os resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

Tópicos da resposta:

A médio e longo prazo:

- Resultado de inquéritos/avaliações relativas ao RAP.
- Base de dados sobre a qualificação/formação dos dirigentes e respetivas estatísticas.
- Base de dados do SIIE e respetivas possibilidades estatísticas. Em relação ao efetivo, progresso pedagógico e outras.
- Grau de autonomia financeira face aos principais financiadores.
- Agregação e consolidação das contas para o todo do CNE.

A curto prazo:

- N.º de Agrupamentos com o “censo” entregue. Idem em %.
- Satisfação dos utentes dos Serviços Centrais (resultado de inquérito, se possível...).
- Satisfação dos participantes/utilizadores das diversas ações/atividades apoiadas pelos Serviços Centrais (resultado de inquérito, se possível...).
- “Plano & Orçamento” face ao “Real”. Análise dos desvios.

Ao nível do planeamento, recursos consumidos e processos seguidos:

- N.º de profissionais no CNE. Qualificações e “planos de formação”.
- Resultado das avaliações de desempenho aos colaboradores profissionais.
- N.º de Agrupamentos a utilizar o SIIE.

Sobre a informação relevante que já recebe ou tem acesso:

¹⁰¹ <http://siie.cne-escutismo.pt/>

- Dados do “censo anual”; dados do SIIE.
- Dados sobre a participação nas diversas ações promovidas pelo nível nacional.
- A informação proveniente da contabilidade e tesouraria.
- O resultado dos contactos, documentos e conversas, em função do serviço desenvolvido.

Sobre a informação relevante que gostaria de receber ou ter acesso:

- Inquéritos de satisfação.
- Melhor e maior tratamento dos dados em diversos campos... falta também a publicação e divulgação de informação sobre o CNE, quer para utilização interna como externa.

Entrevista a João Francisco - Chefe de Unidade do Grupo Pioneiro do Agrupamento 44 de Tomar

Realizada em 31/08/09

Duração da entrevista: 0h40

Questão geral:

Na perspetiva de Chefe de Unidade, tendo em conta a sua tomada de decisão face à organização, como avalia o desempenho do CNE?

Grupo de sub-questões 1:

- Quais os principais critérios com que avalia o desempenho do CNE? Para resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para resultados a serem atingidos a médio e longo prazo (além de um ano)? E para o como estes resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

Tópicos da resposta:

A médio e longo prazo:

- O escutismo como uma escola de educação, através da educação não-formal, complementando um espaço educativo entre os que habitualmente estão adstritos para a escola/ensino académico e para a família. Neste contexto deve visar-se uma educação integral que permita ajudar a formar cidadãos úteis e válidos.
- O principal papel do escutismo é educar o “saber-estar” e o “saber-ser”... há no escutismo a vocação de passar valores e de educar para estes... as atividades e os ambientes que se proporcionam irão provavelmente provocar, mais tarde ou mais cedo, a aquisição de princípios, a aquisição de valores, a mudança de atitudes, ...
- A formação dos animadores adultos, procurando dotar as pessoas das competências necessárias para as tarefas/missão a desempenhar.
- A sensibilidade com que um antigo escuteiro trata tudo aquilo que se refere ao escutismo. O carinho e a nostalgia com que fala com outro antigo escuteiro. A iniciativa de inscrever o filho no CNE.
- A referência e a imagem que passa pelos que foram escuteiros... e que se encontram em todo o lado.
- A ideia e a imagem que algumas pessoas têm do escutismo, principalmente as que nunca tiveram uma ligação próxima ao escutismo, são distorcidas e em muitos casos não percebem o verdadeiro fim da associação. Por vezes confundem os meios, como os acampamentos, com os fins. A ligação à Igreja Católica também nem sempre é bem entendida. Também o espírito de voluntariado, o sentido de serviço, nem sempre é bem compreendido. Parece haver necessidade do CNE melhorar na imagem e comunicação com o exterior.

A curto prazo:

- O escutismo deve funcionar através do seu método próprio. Através do *sistema de patrulhas*, da interação grupal, da aprendizagem entre os pares, privilegiando as atividades em contacto com a natureza... se o método for bem aplicado, em princípio ele por si só trás resultados.
- A amizade e a camaradagem entre os escuteiros fora do contexto das atividades escutistas... são um resultado do escutismo que se pode observar.

Ao nível do planeamento, recursos consumidos e processos seguidos:

- Deve haver sempre uma ponderação custo/benefício (não só em termos financeiros). Por exemplo, gastar um ano de atividades de uma Unidade a preparar uma Grande Atividade, cara, longe (eventualmente a realizar no estrangeiro), em que nem todos participam... muitas vezes faz-se “*show-off*” e em termos pedagógicos os resultados são fracos... se calhar a realização de pequenas atividades e projetos ao longo do ano trará um maior impacto educativo.

Grupo de sub-questões 2:

- Para avaliar o desempenho do CNE, procurando medi-lo e quantificá-lo, quais os indicadores que reputa como mais adequados? Para os resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para os resultados a serem atingidos no médio e longo prazo (além de um ano)? E para o modo como os resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

Tópicos da resposta:

A médio e longo prazo:

- O crescimento pretendido pelo CNE não é facilmente mensurável... visa-se essencialmente um desenvolvimento interior/pessoal, com a aquisição e mudança de atitudes, suscitando o espírito de iniciativa, a aprendizagem de atuar e viver em grupo.
- Embora hajam indicadores, enquadrá-los numa matriz é difícil.
- São indicadores: a amizade entre os elementos da Unidade e entre os escuteiros em geral; o não consumo de produtos menos recomendáveis como o tabaco, as bebidas alcoólicas, as drogas.
- Resultado de inquérito a antigos escuteiros, sobre a influência do escutismo nas suas vidas (familiar, profissional, social, associativa, religiosa, ...). Contudo há outras circunstâncias da vida das pessoas - durante o tempo em que foram escuteiros e depois - que influem no maior ou menor impacto que o escutismo pode ter para as suas vidas.
- Há indicadores e dados externos que tem influência na atividade e resultados conseguidos pelo CNE: a taxa de natalidade; a oferta de outras atividades por outras associações/clubes; o n.º de divórcios (e a instabilidade familiar).

A curto prazo:

- O efetivo - o n.º de elementos.
- A assiduidade.
- O “progresso pessoal”.

Ao nível do planeamento, recursos consumidos e processos seguidos:

- O n.º de dirigentes que participaram em ações de formação.
- O n.º de reuniões e de horas de reunião, por diferentes tipos de reunião.
- O n.º de atividade e de horas de atividade, por diferentes tipos de atividade.
- O realizado face ao previsto.

Sobre a informação relevante que já recebe ou tem acesso:

- Informação essencialmente qualitativa - resultado das reuniões em que se participa; idem das circulares e informação disponível na Internet; idem de contactos e conversas informais havidas.
- Também através da revista Flor-de-lis e de “newsletters” recebidas. Embora estas se reportem mais a acontecimentos havidos ou a haver.

Sobre a informação relevante que gostaria de receber ou ter acesso:

- Dados de outros Agrupamentos e gerais do CNE para comparação.

Entrevista a P. Rui Silva - Assistente Nacional e membro da Junta Central do CNE

Realizada em 03/06/09

Duração da entrevista: 0h45

Questão geral:

Na perspetiva de Assistente Nacional (Capelão) e membro do Junta Central do CNE, tendo em conta a sua tomada de decisão face à organização, como avalia o desempenho do CNE?

Grupo de sub-questões 1:

- Quais os principais critérios com que avalia o desempenho do CNE? Para resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para resultados a serem atingidos a médio e longo prazo (além de um ano)? E para o como estes resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

Tópicos da resposta:

A longo prazo:

- A influência positiva do CNE na sociedade portuguesa.
- A boa formação dada aos cidadãos.
- O assumir pelo CNE da sua identidade eclesial.
- A participação, a influência e a prestação/serviço do CNE ao nível dos organismos internacionais do escutismo.
- A abertura da associação, nomeadamente às minorias como os africanos e os ciganos residentes em Portugal.
- A integração da dimensão espiritual na dimensão da animação pedagógica.

A médio prazo:

- A tradução em termos práticos do lema “Sempre Alerta para Servir”, através da “palavra”, da “caridade/serviço” e da “liturgia”.
- A firmeza na identidade escutista e na matriz católica.

A curto prazo:

- O aprofundamento dos valores que o CNE defende - humanos e cristãos. O trabalho desenvolvido neste campo.

Ao nível do planeamento, recursos consumidos e processos seguidos:

- A necessidade de mais recursos ou o excesso deles.
- O “plano” face ao “real”.
- O cumprimento do plano e cronograma.
- A limitação dos recursos não é problema; estes quase sempre se conseguem se houverem boas finalidades, objetivos e motivação... na motivação há que contar com a dimensão “sobrenatural”.

Grupo de sub-questões 2:

- Para avaliar o desempenho do CNE, procurando medi-lo e quantificá-lo, quais os indicadores que reputa como mais adequados? Para os resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para os resultados a serem atingidos no médio e longo prazo (além de um ano)? E para o modo como os resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

Tópicos da resposta:

A longo prazo:

- A presença de antigos e atuais escuteiros em lugares chave de decisão/influência na sociedade.
- As referências positivas sobre o escutismo dadas através de figuras públicas que foram ou são escuteiros.
- A influência do facto de se ter sido ou ser escuteiro no recrutamento profissional.
- O número de elementos eleitos nos organismos internacionais do escutismo.
- O número de propostas efetuadas nos organismos internacionais do escutismo e os respetivos resultados.
- Questionário às diversas Dioceses sobre a integração e impacto do escutismo na mesma.

A médio prazo:

- N.º de processos relativos a conflitos internos.
- Avaliação sobre as competências, capacidades e aptidões dos dirigentes.

A curto prazo:

- N.º de pedidos de documentação.
- N.º de adesões por atividade.
- Inquéritos com auscultação aos escuteiros sobre diversos aspetos. Idem para os dirigentes.
- Avaliações das atividades pelos participantes.

Ao nível do planeamento, recursos consumidos e processos seguidos:

- Quantificação dos desvios entre o planeado e o ocorrido.
- As despesas e as receitas havidas.

Sobre a informação relevante que já recebe ou tem acesso:

- Publicação “CNE em Números”
- Reconhecimento do escutismo e do CNE - informal e em contactos - por empresas, universidades e outras instituições.
- Dados qualitativos recebidos em reuniões e conversas.
- Ecos e sensibilidade, por visita e participação, em atividades das Regiões e outras.
- Despesas, receitas e desvios financeiros.
- Acompanhamento da execução do plano e inerentes cronogramas. Avaliação dos desvios.
- Alguns documentos da Organização Mundial do Movimento Escutista (OMME) e da

Conferência Internacional Católica do Escutismo (CICE).

Sobre a informação relevante que gostaria de receber ou ter acesso:

- Difícil!
- Conhecer como estão os jovens em Portugal: sobre os seus interesses, sobre o que os move, sobre a influência do escutismo, tendências, ...
- Idem em comparações com outros países.

Entrevista a Manuel Augusto Antunes - Secretário Nacional para a Gestão da Junta Central do CNE

Realizada em 22/06/09

Duração da entrevista: 0h40

Questão geral:

Na perspetiva de Secretário Nacional para a Gestão e membro da Junta Central do CNE, tendo em conta a sua tomada de decisão face à organização, como avalia o desempenho do CNE?

Grupo de sub-questões 1:

- Quais os principais critérios com que avalia o desempenho do CNE? Para resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para resultados a serem atingidos a médio e longo prazo (além de um ano)? E para o como estes resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

Tópicos da resposta:

A longo prazo:

- A fidelidade do CNE ao método escutista.
- A atratividade com consequências no crescimento do efetivo.
- A boa imagem e a sua melhoria na sociedade civil.
- O equilíbrio do n.º de escuteiros nas diversas Secções. Deve procurar evitar-se a “infantilização” do escutismo no CNE. Deve continuar a haver um equilíbrio entre o n.º de rapazes e o de raparigas.

A médio prazo:

- A autonomia financeira com continuidade.
- A melhoria na aplicação do método escutista e da ação educativa, principalmente ao nível das Unidades. A aplicação do atual programa de Renovação da Ação Pedagógica (RAP). No momento atual, na aplicação do RAP, a avaliação e os resultados práticos dos Agrupamentos Piloto podem ser uma referência a ter em conta.
- A qualidade do escutismo que se pratica. A análise e avaliação de atividades de referência como o Acampamento Nacional (ACANAC) podem servir como barómetros da qualidade do escutismo praticado.
- A existência de recursos - financeiros, humanos (incluindo a disponibilidade dos voluntários), materiais, ... - que facilitem, proporcionem e tenham impacto na realização de boas atividades ao nível local.
- O impacto de escuteiros ou antigos escuteiros que são figuras públicas.

A curto prazo:

- O resultado e avaliação dos programas lançados pelo nível nacional e a decorrerem. Como é o caso atual do RAP e o resultado que se apure com a experiência dos Agrupamentos Piloto.

Ao nível do planeamento, recursos consumidos e processos seguidos:

- A comparação do “planeado” com o “real”.
- Os desvios ao orçamento.
- A distribuição de fundos e a respetiva consequência na melhoria de qualidade do escutismo praticado.

Grupo de sub-questões 2:

- Para avaliar o desempenho do CNE, procurando medi-lo e quantificá-lo, quais os indicadores que reputa como mais adequados? Para os resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para os resultados a serem atingidos no médio e longo prazo (além de um ano)? E para o modo como os resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

Tópicos da resposta:

A médio e longo prazo:

- A taxa de penetração do CNE.
- A evolução do efetivo.
- O resultado de inquérito sobre a aplicação do método escutista e a ação educativa ao nível das Unidades.
- O rácio do n.º de escuteiros por dirigente.
- O n.º de escuteiros em cada Secção e a respetiva evolução.
- O n.º de inserções positivas e negativas, sobre o escutismo e o CNE, nos órgãos de comunicação social.
- O n.º de referências ao escutismo e ao CNE, na legislação e em documentos oficiais de origem governamental.
- O n.º de contactos recebidos pelo CNE para a constituição de parcerias com outras entidades.
- O resultado de sondagem/estudo sobre a imagem externa do CNE e respetiva evolução ao longo do tempo.

A curto prazo:

- O volume de transferência de recursos financeiros para as Unidades.
- O n.º de noites em acampamento.

Ao nível do planeamento, recursos consumidos e processos seguidos:

- O rácio de autonomia financeira - os recursos próprios face aos recursos de origem alheia.
- O resultado de inquérito sobre a qualidade educativa do escutismo praticado.

Sobre a informação relevante que já recebe ou tem acesso:

- Os dados constantes do sistema Integrado de Informação escutista (SIIE). Contudo falta

um melhor tratamento e exploração dos dados.

- A informação constante nos Relatórios & Contas dos diversos níveis do CNE. A informação constante nos diversos relatórios intermédios de gestão produzidos. Contudo falta uma melhor sistematização e comunicação destes documentos internos.

Sobre a informação relevante que gostaria de receber ou ter acesso:

- Consolidação e integração de informação de gestão entre os diversos níveis territoriais.
- O maior ou menor reconhecimento do escutismo/CNE pela sociedade civil.
- O confronto de dados/informações sobre o CNE com estatísticas gerais. A comparação com outros países e associações escutistas estrangeiras.

Entrevista a Pedro Duarte Silva - Secretário Nacional Pedagógico do CNE

Realizada em 30/06/09

Duração da entrevista: 0h35

Questão geral:

Na perspetiva de Secretário Nacional Pedagógico e membro da Junta Central do CNE, tendo em conta a sua tomada de decisão face à organização, como avalia o desempenho do CNE?

Grupo de sub-questões 1:

- Quais os principais critérios com que avalia o desempenho do CNE? Para resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para resultados a serem atingidos a médio e longo prazo (além de um ano)? E para o como estes resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

Tópicos da resposta:

A longo prazo:

- O impacto na sociedade. O serviço prestado pelo CNE à sociedade.
- A permanência dos escuteiros na associação.
- A qualificação dos animadores adultos.

A médio prazo:

- A aplicação no CNE do programa de Renovação da Ação Pedagógica (RAP).
- A renovação do sistema de formação dos dirigentes.
- A avaliação do desempenho dos dirigentes.
- O rejuvenescimento das estruturas de chefia aos níveis local, de núcleo, regional e nacional.

A curto prazo:

- A eficácia, a eficiência e a economia das ações realizadas.

Ao nível do planeamento, recursos consumidos e processos seguidos:

- O “controlo de qualidade” na monitorização e na aplicação do RAP.
- O confronto entre “custo” e “benefício” das ações. Contudo o “benefício” é difícil de medir, uma vez que tem muito de intangível e que se atinge a longo prazo.
- O cumprir dos prazos previstos para as diversas ações.
- A demora dos processos de mudança.
- A razoabilidade e cabimento financeiro.

Grupo de sub-questões 2:

- Para avaliar o desempenho do CNE, procurando medi-lo e quantificá-lo, quais os indicadores que reputa como mais adequados? Para os resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para os resultados a serem atingidos no médio e longo prazo

(além de um ano)? E para o modo como os resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

Tópicos da resposta:

A longo prazo:

- A taxa de penetração na sociedade.
- O tempo médio de permanência dos escuteiros no CNE.
- A frequência da formação de dirigentes.

A médio prazo:

- O nº de Agrupamentos a aplicar o RAP.
- Os “planos” e “objetivos” face às “realizações”.

A curto prazo:

- Os desvios ao Plano & Orçamento.
- O sim ou não existe. O sim ou não está feito.

Ao nível do planeamento, recursos consumidos e processos seguidos:

- O tempo de demora entre o início e o fim de um processo de mudança.
- O comparativo com custos médios.
- Os resultados do “controlo de qualidade” às ações realizadas.

Sobre a informação relevante que já recebe ou tem acesso:

- Os resultados do “censo anual”.
- As publicações “CNE em Números”.
- O registo da formação curricular realizada pelos dirigentes.
- A base de dados do Sistema Integrado de Informação Escutista (SIIE).
- Os resultados da monitorização do RAP.

Sobre a informação relevante que gostaria de receber ou ter acesso:

- Há informação interessante que falta mas principalmente há dados por tratar.

**Entrevista a Paulo Francisco, Luís Pedro, Carlos Casaca, Patrícia Gaspar e Lurdes Gameiro
- membros da Junta Regional de Santarém do CNE**

Realizada em 21/06/09

Duração da entrevista: 1h45

Questão geral:

Na perspectiva de órgão executivo regional eleito, tendo em conta a vossa tomada de decisão face à organização, como avaliam o desempenho do CNE?

Grupo de sub-questões 1:

- Quais os principais critérios com que avaliam o desempenho do CNE? Para resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para resultados a serem atingidos a médio e longo prazo (além de um ano)? E para o como estes resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

Tópicos da resposta:

A longo prazo:

- A manutenção viva do “espírito escutista”.
- A existência de atividades atrativas. Que sejam “competitivas” face à “concorrência”... que sejam fiéis ao “método escutista” e ao “espírito escutista”... que sejam educativas... que sigam o “método do projeto” e o “aprender fazendo”.
- A formação dos dirigentes. Tendo com referência os cursos de 2º nível - Cursos de Aprofundamento Pedagógico (CAP) e outros equivalentes, dirigidos para a capacitação do desempenho das diversas funções assumidas pelos dirigentes.
- A experiência e formação em termos gerais dos dirigentes - escutista e extraescutista.
- A qualidade das atividades regionais; uma vez que são atividades de referência para as Unidades e Agrupamentos locais.
- O sentido de responsabilidade dos dirigentes voluntários (ser voluntário implica ser responsável). O espírito de missão.
- O nível de formação e de “progresso pessoal” conseguido pelos escuteiros.

A médio prazo:

- O Plano de Ação para cada mandato do executivo (como referência).
- O relacionamento com a Igreja.
- O relacionamento com a sociedade.
- A formação de dirigentes.
- O comprometimento e o empenho dos dirigentes.
- A “vivência escutista” nas atividades e na vida dos Agrupamentos.
- A ligação e participação, dos Agrupamentos e da Região, em atividades da comunidade, promovidas por outros organismos e instituições.
- A participação da Região em ações de âmbito nacional (ou internacional).

A curto prazo:

- A comunicação entre as Secretarias Regionais e os Agrupamentos. A partilha de ideias e de ajudas para resolver problemas e situações.
- A motivação, o envolvimento, a participação da Região, nas atividades e ações promovidas pela Junta Regional.
- A adesão e participação dos dirigentes nas diversas ações de formação.

Ao nível do planeamento, recursos consumidos e processos seguidos:

- Os apoios financeiros recebidos. Cada atividade deve pagar-se a ela própria (a receita conseguida deve chegar para cobrir as despesas)! Mas não se deixam de fazer atividades pela questão financeira (sempre se conseguem os meios ou se dá um jeito)!
- A atividade do Depósito de Material e Fardamento (DMF) - Loja Escutista Regional. O controlo financeiro e da qualidade. O serviço prestado de apoio à ação escutista na Região e uma pequena margem gerada que ajuda a cobrir custos de estrutura.
- O confronto entre os recursos necessários, em termos de materiais e equipamentos, e os recursos já existentes; para se evitarem consumos/aquisições desnecessárias. Importa tentar conseguir os recursos ao menor custo. Importa que as atividades não sejam “consumistas”.
- Apoios do Estado - Subsídios - através do Instituto Português da Juventude (IPJ) e outros.
- Apoios das autarquias - para a realização de atividades, mais em termos de prestação de serviços e materiais/equipamentos.
- Apoios das empresas - Patrocínios - mais através do donativo ou venda com desconto, de produtos ou serviços.
- Recursos humanos - voluntários!
- O controlo da qualidade do escutismo praticado. Ao nível das atividades regionais e das atividades nos Agrupamentos.

Grupo de sub-questões 2:

- Para avaliar o desempenho do CNE, procurando medi-lo e quantificá-lo, quais os indicadores que reputam como mais adequados? Para os resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para os resultados a serem atingidos no médio e longo prazo (além de um ano)? E para o modo como os resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

Tópicos da resposta:

A curto, médio e longo prazo:

- Os dados qualitativos que resultam da observação “*in loco*”, nas atividades regionais e no

acompanhamento dos Agrupamentos. Idem tendo em as opiniões expressas por observadores/interessados externos.

- O nº de participantes nas atividades.
- O resultado de inquéritos de avaliação das atividades e ações realizadas; em inquéritos dirigidos: aos escuteiros, aos dirigentes, aos pais e aos organizadores (no caso das atividades Regionais ou que envolvam diversos Agrupamentos).
- Os resultados da avaliação dos formandos dos diversos cursos, nomeadamente do respetivo estágio, através de uma grelha de classificação.
- O dado qualitativo que resulta do confronto entre a “realidade do Agrupamento” e os conteúdos dos cursos de formação. Evidencias que se podem observar na leitura “relatórios de estágio” e no acompanhamento dos estágios efetuada pelos “tutores de formação”.
- A evolução em números do “progresso pessoal” dos escuteiros.
- A rotação dos dirigentes e a dos escuteiros (n.º médio de anos de permanência).

Ao nível do planeamento, recursos consumidos e processos seguidos:

- As dotações orçamentais resultantes do orçamento aprovado.
- O confronto entre os Planos & Orçamentos e a realidade ocorrida.

Sobre a informação relevante que já recebe ou tem acesso:

- Os dados sobre a participação nas atividades regionais.
- Os dados sobre a participação nos cursos de formação e das respetivas avaliações pelos formandos.
- Os dados do Censo Anual, nomeadamente os constantes na base de dados do Sistema Integrado de Informação Escutista (SIIE).
- Os dados qualitativos que resultam dos contactos pessoais, formais e informais, aos diferentes níveis da estrutura territorial do CNE.
- A informação de índole financeira, em relação às operações dos Serviços Regionais e do DMF - Loja Escutista Regional.

Sobre a informação relevante que gostaria de receber ou ter acesso:

- Tudo o resto que não existe!
- Inquéritos e respetivos resultados. De satisfação com as atividades e ações desenvolvidas; de deteção de necessidades formativas e outras;
- A valorização do trabalho voluntário. Para inserção em diversos cálculos, apresentações, pedidos, etc. O seu cálculo torna-se um pouco relativo e discutível!
- O tratamento de indicadores como os que estão exemplificados nos projetos do Plano de Ação Local (PAL) e Plano de Ação Regional (PAR)¹⁰².
- Acesso rápido a informação sobre a existência de materiais e equipamentos, disponíveis para se utilizarem nas atividades.

¹⁰² Cf. CNE (1995b) e CNE (1997b).

- Maior e melhor utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) para comunicação interna, tratamento de informação (bases de dados), formação, divulgação interna e externa.

Entrevista a Pedro Bernardo - delegado da Região de Santarém no Conselho Nacional de Representantes (CNR)¹⁰³

Realizada em 16/07/09

Duração da entrevista: 0h45

Questão geral:

Na perspectiva de dirigente com assento no CNR, tendo em conta a sua tomada de decisão face à organização, como avalia o desempenho do CNE?

Grupo de sub-questões 1:

- Quais os principais critérios com que avalia o desempenho do CNE? Para resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para resultados a serem atingidos a médio e longo prazo (além de um ano)? E para o como estes resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

Tópicos da resposta:

A médio e longo prazo:

- A manutenção da identidade escutista e do espírito fundacional. Importa ter em conta a tradição, a mística, a prática, o imaginário, que vêm de longe.
- O acompanhamento das evoluções dos tempos: aos níveis tecnológico, sociológico, etc.
- A atenção constante às ideias dos rapazes e raparigas: importa ouvir os jovens e envolvê-los nas decisões.
- Os objetivos e metas predefinidas.

A curto prazo:

- Boas atividades e ações que satisfaçam os miúdos, que sejam educativas, ou que indiretamente contribuam para isto.

Ao nível do planeamento, recursos consumidos e processos seguidos:

- A utilização do método escutista.
- A interligação entre as realizações e o alcançar dos diferentes níveis dos objetivos: a curto, médio e longo prazo.
- Que as atividades resultem da escolha, ou pelo menos estejam em sintonia, com a vontade e gosto dos escuteiros.
- Que as ações desenvolvidas pelos diferentes níveis territoriais do CNE tenham em vista as finalidades do CNE e a prática do Escutismo nas Unidades.
- Que os meios gastos não sejam nem acima, nem abaixo, do desejável, do razoável, do previsto.

¹⁰³ Eleito em Conselho Regional conforme a alínea c) do art.º 32º e o art.º 36º dos Estatutos do CNE (CNE, 1992). O CNR é um dos principais órgãos deliberativos do CNE, que tem por competência nomeadamente aprovar o Plano & Orçamento e o Relatório & Contas anuais do nível nacional (art.º 20º dos Estatutos do CNE). Cf. CNE (1992).

- O explorar e o tentar de parcerias, que permitam obter recursos ou minimizar custos, com vantagem para as atividades/ações a desenvolver.

Grupo de sub-questões 2:

- Para avaliar o desempenho do CNE, procurando medi-lo e quantificá-lo, quais os indicadores que reputa como mais adequados? Para os resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para os resultados a serem atingidos no médio e longo prazo (além de um ano)? E para o modo como os resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

Tópicos da resposta:

A médio e longo prazo:

- Resultados de inquéritos de satisfação aos escuteiros, aos pais, à comunidade.
- Dados/indicadores externos ao CNE sobre a evolução sociológica, tecnológica, etc.

A curto prazo:

- N.º de atividades e n.º de horas de atividade (antes, durante e depois).
- N.º de participantes por atividade.

Ao nível do planeamento, recursos consumidos e processos seguidos:

- Custo real das atividades: desembolsos de tesouraria + donativos ou cedências em equipamentos, materiais, serviços + tempo dos dirigentes voluntários.
- Tempo voluntário dos dirigentes por miúdo.
- Custo (total e financeiro) por participante numa atividade.
- Valor e percentagem dos diferentes tipos de receita: patrocínios, subsídios, quotização, donativos, comparticipação dos escuteiros/pais, etc.
- Plano & Orçamento face às respetivas realizações.
- Listagem do inventário/património do CNE.

Sobre a informação relevante que já recebe ou tem acesso:

- Publicação “CNE em Números”
- Dados do Censo Anual e do Sistema Integrado de Informação Escutista (SIIE)
- Dados/informações constantes nos Plano & Orçamento e Relatório & Contas da Junta Central, da Junta Regional e da Direção do Agrupamento.

Sobre a informação relevante que gostaria de receber ou ter acesso:

- Relato periódico com dados e informações sobre as principais atividades/ações realizadas no CNE (poderia ser uma secção da revista Flor de Lis - em papel ou eletrónica). Idem divulgação para o exterior (com informação tratada).
- Opinião interna e externa sobre o trabalho realizado no CNE - resultado de inquéritos.

Entrevista a João Armando Gonçalves - Membro do Comité Europeu do Escutismo¹⁰⁴

Realizada em 21/09/09

Duração da entrevista: 0h50

Questão geral:

Na perspetiva da Organização Mundial do Movimento Escutista (OMME)¹⁰⁵, tendo em conta o processo de tomada de decisão desta face às associações nacionais, como é avaliado o desempenho do CNE?

Grupo de sub-questões 1:

- Quais os principais critérios com que avaliam o desempenho do CNE? Para resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para resultados a serem atingidos a médio e longo prazo (além de um ano)? E para o como estes resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

Tópicos da resposta:

A médio e longo prazo:

- A OMME deseja que haja estabilidade nas associações nacionais, que estas prossigam a missão a que estatutariamente se propõem e que passa pela contribuição para formação dos jovens através do método escutista.
- Os diferentes órgãos e pessoas que trabalham para a OMME acabam por estar afastados do dia-a-dia das associações nacionais pelo que as acompanham, em termos de avaliação do desempenho, mais numa perspetiva de médio e longo prazo.
- Em relação a cada associação nacional interessa à OMME:
 - a estabilidade diretiva e sua rotatividade (ao nível nacional);
 - a saúde financeira, nomeadamente através de uma estrutura de receitas que lhe permita a estabilidade;
 - a evolução do efetivo e especialmente a retenção dos mais velhos (a que corresponde a última etapa do programa educativo);
 - a participação e colaboração em eventos, órgãos e equipas de trabalho promovidas pela OMME;
 - a capacidade de relacionamento e de intervenção no seio da OMME.

A curto prazo:

- A maior ou menor eficiência de cada associação nacional nos aspetos administrativos e organizativos: nas inscrições para eventos; na resposta à correspondência; no pagamento da quotização.

¹⁰⁴ Eleito na Conferência Europeia do Escutismo de Reykjavik em 2004 por um mandato de 3 anos (WOSM, 2009a) e reeleito na Conferência Europeia do Escutismo de Portoroz na Eslovénia em 2007 por outro mandato de 3 anos. Cf. (WOSM, 2009b).

¹⁰⁵ Cf. <http://www.scout.org/>.

- O maior ou menor aproveitamento de cada associação nacional de oportunidades dadas ou obtidas pela OMME, por exemplo através de: apresentação de candidaturas a fundos de financiamento; participação em ocasiões de formação.
- A disponibilidade de recursos - humanos e materiais - da associação nacional ou conseguidos no respetivo país, para o acolhimento de reuniões ou eventos promovidos pela OMME (no caso, principalmente ao nível da Região Europeia).
- O cumprimento de obrigações assumidas e da palavra dada.

Ao nível do planeamento, recursos consumidos e processos seguidos:

- Em relação a cada associação nacional interessa à OMME:
 - a fidelidade às bases do Escutismo (Promessa e Lei Escutistas; Sistema de Patrulhas e Conselhos; educação pela ação; presença do adulto; Sistema de Progresso Pessoal);
 - a preocupação de evolução e atualização permanente, nomeadamente no que respeita ao programa educativo e à formação dos animadores;
 - a existência de planeamento e de uma abordagem estratégica à vida da associação;
 - a exclusividade de dedicação - ao nível da associação - dos dirigentes nacionais às respetivas funções;
 - o grau de apoio de profissionais (que se revela crucial principalmente ao nível nacional);
 - a maior ou menor existência de infraestruturas de apoio às atividades, nomeadamente os parques e centros escutistas, no que respeita à sua gestão e inserção em redes internacionais;
 - a democraticidade interna.

Grupo de sub-questões 2:

- Para avaliar o desempenho do CNE, procurando medi-lo e quantificá-lo, quais os indicadores que reputam como mais adequados? Para os resultados a serem atingidos no curto prazo (até um ano)? Para os resultados a serem atingidos no médio e longo prazo (além de um ano)? E para o modo como os resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos, aos processos, ...)?

Tópicos da resposta:

A médio e longo prazo:

- O acompanhamento das associações nacionais, principalmente numa base qualitativa face aos critérios acima citados, acaba por ser o modo mais habitual de avaliação do desempenho destas.
- O indicador quantitativo mais utilizado é o do efetivo (através do censo anual). Tendo em conta a distribuição do efetivo pelas diferentes faixas etárias habitualmente

trabalhadas no escutismo, o número de dirigentes e a evolução ao longo dos anos, estes dados são tratados de diferentes formas e para diversas finalidades.

A curto prazo:

- Para os projetos, programas e eventos promovidos pela OMME, na respetiva avaliação utilizam-se por vezes indicadores próprios, que refletem também a participação e envolvimento das associações nacionais.
- Os registos das participações nos diversos eventos organizados pela OMME - n.º de participantes - e a perceção da qualidade da participação.
- O pagamento das quotas.

Ao nível do planeamento, recursos consumidos e processos seguidos:

- Por vezes são elaborados inquéritos às associações nacionais direcionados para determinadas finalidades, onde são solicitados elementos sobre planeamento, recursos consumidos e processos seguidos.

Sobre a informação relevante que já recebe ou tem acesso:

- Além do censo anual, servem também como fonte de informação - mais qualitativa - as revistas oficiais das associações e os seus sítios na internet.

Sobre a informação relevante que gostaria de receber ou ter acesso:

- Acaba por ser difícil medir se se está a cumprir ou a atingir a missão do Escutismo.
- O relato de histórias locais, de atividades, de experiências, de testemunhos, acabam por dar uma perceção de se estar mais ou menos a cumprir ou a atingir a missão do Escutismo.
- A receção de Relatórios & Contas das associações nacionais, que saindo de um modelo clássico, relatem a vida da associação, com fotos, histórias, quadros, parece ser um elemento interessante para a respetiva avaliação do desempenho.

Apêndice 4 - Apresentação do CNE

Definição e fundação

O Corpo Nacional de Escutas (CNE) - Escutismo Católico Português é uma associação de juventude, sem fins lucrativos, integrada no movimento escutista mundial, destinada à educação integral dos jovens, com base no método criado por Baden-Powell¹⁰⁶ e no voluntariado dos seus membros¹⁰⁷.

O CNE conta atualmente com cerca de 70 000 membros¹⁰⁸, sendo em Portugal a maior associação de jovens. Foi fundado oficialmente em 27 de maio de 1923, pela iniciativa do então Arcebispo de Braga D. Manuel Vieira de Matos e do Dr. Avelino Gonçalves.

A origem do escutismo

A organização escutista a nível mundial surgiu em 1907. O seu fundador - Baden-Powell - observando alguma degradação dos jovens ingleses da época, iniciou o estudo e preparação de um esquema de formação que haveria de se transformar no movimento escutista¹⁰⁹.

Nos finais de julho de 1907 Baden-Powell realizou com vinte e dois rapazes um acampamento experimental na ilha de Brownsea, na costa sul de Inglaterra, que acabou por ser um êxito e que se tem como a referência do início do Escutismo.

Com base na experiência do referido acampamento e, principalmente, na de toda a sua vida, Baden-Powell iniciou a partir de abril de 1908 a publicação, inicialmente em fascículos, do livro “Escutismo para Rapazes”¹¹⁰. Este livro revelar-se-ia um êxito junto dos jovens britânicos.

Estes dois factos precipitaram o nascimento do escutismo que se espalhou rapidamente por toda a Inglaterra e logo depois - a partir de 1909 - por todo o Mundo.

¹⁰⁶ Baden-Powell (1857 - 1941) foi o fundador do escutismo.

¹⁰⁷ Cf. art.º 1 dos seus estatutos (CNE, 1992).

¹⁰⁸ Segundo informação dos respetivos Serviços Centrais. Cf. Zeferino (2007).

¹⁰⁹ Cf. Courtney (1990).

¹¹⁰ Baden-Powell, *Escutismo para Rapazes*, Edição do Corpo Nacional de Escutas, Lisboa, Portugal.

Em todo o mundo existem atualmente mais de 28 milhões de escuteiros, jovens e adultos, homens e mulheres, cidadãos de 215 países¹¹¹.

A missão do Escutismo

“A missão do Escutismo¹¹² é contribuir para a educação dos jovens, através de um sistema de valores baseado na Lei e na Promessa de escuteiro, participando na construção um mundo melhor, onde as pessoas se sintam plenamente realizadas como indivíduos e cada um esteja pronto para assumir um papel construtivo na sociedade.

“Isto é alcançado:

- envolvendo os jovens, ao longo dos anos da sua formação, num processo de educação não-formal;
- utilizando um método específico, onde cada indivíduo é tido como o principal agente do seu próprio desenvolvimento e capaz de se tornar uma pessoa autónoma, solidária, comprometida e responsável;
- apoiando os jovens na definição de um quadro de valores, baseado nos princípios espirituais, sociais e pessoais expressos na Promessa e na Lei.”

A finalidade do CNE

A finalidade do CNE, segundo o art.º 2º do seu Regulamento Geral¹¹³ é “a educação integral dos jovens, contribuindo para o seu desenvolvimento, ajudando-os a realizarem-se plenamente no que respeita às suas possibilidades físicas, intelectuais, sociais e espirituais, como pessoas, cristãos e cidadãos responsáveis e membros das comunidades onde se inserem”.

E diz-se ainda no número dois do mesmo art.º 2: “Por educação integral entende-se a concretização das finalidades educativas do Escutismo, que são o desenvolvimento do carácter, da saúde, da criatividade, da habilidade manual e do sentido do serviço; a dimensão espiritual e a formação cristã devem estar presentes e operantes nestas áreas de desenvolvimento...”.

¹¹¹ Fonte: WOSM (2009c).

¹¹² Declaração aprovada na 35ª Conferência Mundial do Movimento Escutista, realizada em Durban na África do Sul, em julho de 1999.

¹¹³ Aprovado no Conselho Nacional Plenário de 28 e 29 de junho de 1997 e publicado na revista “Flor-de-lis” de setembro de 1997.

O escutismo segue um método de educação não-formal¹¹⁴, o denominado Método Escutista, que no número dois do art.º 5 do citado Regulamento Geral do CNE (CNE, 1997c) é definido como “um sistema de autoeducação progressiva, que tem por base:

- a Promessa e a Lei¹¹⁵.
- a educação pela ação.
- a vida em pequenos grupos (bando, patrulha, equipa), com o auxílio e o conselho dos seus dirigentes, a descoberta e a aceitação progressiva de responsabilidade pelos jovens e uma preparação para a autonomia com vista ao desenvolvimento do carácter, à aquisição de competências, à confiança em si, ao serviço dos outros e à capacidade quer de cooperar, quer de dirigir.
- programas de atividades variados, progressivos e atrativos, baseados nos interesses dos participantes, incluindo jogos, técnicas úteis e a realização de serviços à comunidade; estas atividades desenrolar-se-ão, principalmente, ao ar livre e em contacto com a natureza.”

O CNE pertence e é membro fundador das seguintes organizações escutistas internacionais: a Organização Mundial do Movimento Escutista (OMME)¹¹⁶, a Conferência Internacional Católica do Escutismo (CICE)¹¹⁷, a Federação Escutista de Portugal (FEP)¹¹⁸ e a Comunidade do Escutismo Lusófono (CEL)¹¹⁹.

Enquadramento mundial

¹¹⁴ Sobre o conceito de educação “não-formal” veja-se o documento WOSM *et al.* (1997).

¹¹⁵ No art.º 4 do Regulamento Geral do CNE é assim enunciada a “Lei e Promessa”:

LEI

- 1º A Honra do Escuta inspira confiança
- 2º O Escuta é Leal
- 3º O Escuta é útil e pratica diariamente uma boa ação
- 4º O Escuta é amigo de todos e irmão de todos os outros Escutas
- 5º O Escuta é delicado e respeitador
- 6º O Escuta protege as plantas e os animais
- 7º O Escuta é obediente
- 8º O Escuta tem sempre boa disposição de espírito
- 9º O Escuta é sóbrio, económico e respeitador do bem alheio
- 10º O Escuta é puro nos pensamentos, nas palavras e nas ações

PROMESSA

«Prometo, pela minha honra e com a graça de Deus, fazer todo o possível por:

- cumprir os meus deveres para com Deus, a Igreja e a Pátria;
- auxiliar o meu semelhante em todas as circunstâncias;
- obedecer à Lei do Escuta;
- desempenhar o melhor que puder as obrigações da missão que me é confiada (só para dirigentes)».

¹¹⁶ Cf. www.scout.org .

¹¹⁷ Cf. www.cics.org .

¹¹⁸ Cf. www.fep-portugal.org; CNE (1997a).

¹¹⁹ Cf. www.cel-escutismo.org .

Em termos mundiais as associações escutistas nacionais enquadram-se e são reconhecidas por uma organização internacional, não-governamental, que é a Organização Mundial do Movimento Escutista (OMME)¹²⁰. O seu governo é efetuado por uma Conferência Mundial que se realiza regularmente de três em três anos. Esta conferência elege um Comité Executivo, composto por voluntários e que se encarrega da execução das respetivas deliberações. Há ainda um Secretariado Mundial sediado em Geneve (Suíça) que apoia de forma permanente o Comité Executivo e as organizações nacionais.

A OMME está dividida em seis regiões, cada uma com a sua Conferência, Comité e Secretariado, e que são: a Região Europa com sede em Geneve (Suíça) e escritório em Bruxelas (Bélgica); a Região África com sede em Nairobi (Quênia) e escritório em Dakar (Senegal); a Região Árabe com sede no Cairo (Egito); a Região Eurásia com sede em Yalta-Gurzuf (Ucrânia) e escritório em Moscovo (Federação Russa); a Região Ásia Pacífico com sede em Manila (Filipinas); a Região Interamericana com sede em Santiago (Chile).

As associações escutistas católicas e os comités católicos das associações pluralistas (as que admitem membros de diferentes religiões e que são a maioria das associações escutistas) agrupam-se na Conferência Internacional Católica do Escutismo (CICE), que tem os seguintes objetivos¹²¹:

- Contribuir para a educação plena dos jovens através do escutismo e na perspetiva da fé católica;
- Cooperar no desenvolvimento e aprofundamento da dimensão espiritual do escutismo em concordância com a unidade e a diversidade do Movimento Escutista Mundial.
- Assegurar a presença ativa dos escuteiros católicos na Igreja, assim como a comunicação entre a Igreja Católica e o Movimento Escutista Mundial.

Enquadramento nacional

As associações escutistas portuguesas, que são o CNE e a Associação dos Escoteiros de Portugal (AEP)¹²², congregam-se na Federação Escutista de Portugal (FEP) que tem como objetivos¹²³:

- Representar o Escutismo Português no plano internacional.
- Interligar as ações das Associações-Membros de modo a promover o Movimento Escutista e a sua imagem no país.

¹²⁰ Em inglês: *World Organization of the Scout Movement* (WOSM).

¹²¹ Fonte: ICCS (2009).

¹²² Cf. www.aep.pt/.

¹²³ Cf. art.º 3 dos respetivos Estatutos (CNE, 1982).

- Ocupar-se dos assuntos que as Associações-Membros julguem de utilidade e oportunos para melhor realização do Escutismo em Portugal.

A AEP foi fundada em 1913, é uma associação “não confessional” e conta atualmente com cerca de 7 000 membros¹²⁴.

Além da CNE e da AEP existe em Portugal a Associação de Guias de Portugal (AGP)¹²⁵, filiada na *World Association of Girl Guides and Girl Scouts* (WAGGGS)¹²⁶, irmanada do mesmo espírito mas exclusivamente aberta a raparigas. Esta associação foi fundada em 1919 e tem atualmente cerca de 3200 associadas¹²⁷.

Cooperação com os países de língua oficial portuguesa

As associações escutistas dos países de língua oficial portuguesa criaram a Comunidade do Escutismo Lusófono (CEL)¹²⁸. Esta foi fundada oficialmente por ocasião do Jamboree¹²⁹ Mundial da Holanda em 1995 e engloba atualmente as associações portuguesas, o CNE e AEP, a associação brasileira - União dos Escoteiros do Brasil (UEB)¹³⁰, a Associação dos Escuteiros de Angola (AEA)¹³¹, a Liga dos Escuteiros de Moçambique (LEM), a Associação dos Escoteiros de Cabo Verde (AECV), todas estas já reconhecidas pela Organização Mundial do Movimento Escutista¹³², e ainda, o Corpo Nacional de Escutas da Guiné-Bissau, a Associação dos Escuteiros de S. Tomé e Príncipe, todas elas com contactos desenvolvidos no sentido do seu reconhecimento e filiação na Organização Mundial do Movimento Escutista. Atualmente desenvolvem-se passos de cooperação e com vista ao reconhecimento do escutismo em Timor Leste¹³³.

A finalidade da CEL é a criação de um espaço e de ocasiões de diálogo intercontinental, no âmbito do escutismo, que contribuam para o aprofundamento das relações entre os povos e os países nela representados¹³⁴. Os domínios de atuação da CEL expressos na Carta do Escutismo Lusófono são: a troca de informação, de experiências e de projetos; a presença e

¹²⁴ Informação dos respetivos Serviços Centrais.

¹²⁵ Cf. www.guiasdeportugal.org.

¹²⁶ Cf. <http://www.waggsworld.org/>.

¹²⁷ Fonte: WAGGGS (2009).

¹²⁸ Cf. *Comunidade do Escutismo Lusófono* (1997).

¹²⁹ Um Jamboree é um acampamento mundial de escuteiros que se realiza normalmente de 4 em 4 anos.

¹³⁰ Cf. www.escoteiros.org.

¹³¹ Cf. www.scoutangola.com.

¹³² Cf. WOSM (2009d).

¹³³ Conforme informação da Secretaria Internacional do CNE (Out/2009).

¹³⁴ Conforme a Carta do Escutismo Lusófono. Cf.: *Comunidade do Escutismo Lusófono* (1997).

relações internacionais concertadas; o reconhecimento internacional das jovens Associações Escutistas de Expressão Portuguesa; o reforço da língua portuguesa.

Organização territorial do CNE

A organização territorial do CNE tem quatro níveis: nível nacional, nível regional, nível de núcleo e nível local (Agrupamento, incluindo as Unidades)¹³⁵.

No que respeita às “responsabilidades de gestão” diz o n.º 1 do art.º 18 do Regulamento Geral do CNE (CNE, 1997c) que “cada nível é financeiramente autónomo e responsável pela sua administração, estando, no entanto, sujeito à supervisão dos órgãos dos níveis superiores, no âmbito das suas competências”¹³⁶.

Por princípio em cada nível do CNE existem três órgãos, um órgão deliberativo, um órgão executivo e um órgão fiscal e jurisdicional; há contudo exceções como se verá à frente. Apresenta-se a seguir um quadro resumo sobre a organização territorial do CNE (Tabela 24):

Tabela 24 - A organização territorial do CNE.

Nível	Órgãos Deliberativos	Órgãos Executivos	Órgãos Fiscalizadores / Jurisdicionais	Órgãos Consultivos
Nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Conselho Nacional Plenário • Conselho Nacional de Representantes • Conselho Permanente 	<ul style="list-style-type: none"> • Junta Central 	<ul style="list-style-type: none"> • Conselho Fiscal e Jurisdicional Nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Conselho Permanente
Regional	<ul style="list-style-type: none"> • Conselho Regional ou • Conselho Regional de Representantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Junta Regional 	<ul style="list-style-type: none"> • Conselho Fiscal e Jurisdicional Regional 	<ul style="list-style-type: none"> • Conselho Consultivo Regional
Núcleo	<ul style="list-style-type: none"> • Conselho de Núcleo e / ou • Conselho de Núcleo “Pré Regional”, quando há Conselho Regional de Representantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Junta de Núcleo 		<ul style="list-style-type: none"> • Conselho Consultivo de Núcleo
Local (Agrupamento)	<ul style="list-style-type: none"> • Conselho de Agrupamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Direção Agrupam. 		<ul style="list-style-type: none"> • Conselho de Pais

Fonte: elaborado pelo autor com base nos Estatutos (CNE, 1992) e Regulamento Geral do CNE (CNE, 1997c).

¹³⁵ Cf. art.º 13 dos Estatutos do CNE e o art.º 17 do Regulamento Geral do CNE.

¹³⁶ Completa o que é dito no art.º 14º dos Estatutos (CNE, 1992).

Conselhos Nacionais

O órgão máximo do CNE é o Conselho Nacional Plenário, é composto por todos os dirigentes¹³⁷ em efetividade de funções, tem entre outras competências as de votar as alterações aos Estatutos e a de eleger a Mesa dos Conselhos Nacionais¹³⁸. Este órgão reúne, pelo menos, obrigatoriamente de três em três anos.

Ao nível nacional existem ainda mais dois “Conselhos Nacionais”, o Conselho Nacional de Representantes e o Conselho Permanente.

O Conselho Nacional de Representantes (CNR) é composto pelos membros titulares dos órgãos nacionais, pelos membros titulares dos órgãos regionais e ainda por delegados de base das Regiões na proporção de um por cada dez Agrupamentos. O CNR reúne pelo menos uma vez por ano e tem entre outras competências: a de aprovar e alterar os regulamentos; a de debater e aprovar os Plano e Orçamento e Relatórios e Contas anuais dos órgãos e serviços do nível nacional; e a de delegar competências no Conselho Permanente¹³⁹.

O Conselho Permanente é simultaneamente um conselho consultivo da Junta Central (o órgão executivo do nível nacional) e um conselho deliberativo por delegação de matérias do CNR. Este é composto pelos membros da Junta Central, por alguns membros dos outros órgãos nacionais e por representantes de cada Região na proporção de um por cada dois mil associados¹⁴⁰.

A Junta Central

Ao nível nacional o órgão executivo é denominado Junta Central, é composto por uma equipa de sete ou nove membros, com a seguinte composição: Chefe Nacional, Chefe Nacional Adjunto, Secretário Internacional, três ou cinco Secretários Nacionais e o Assistente Nacional¹⁴¹.

¹³⁷ Dirigente do CNE é todo o associado, com idade superior a 20 anos, investido em tais funções segundo os artigos 22º e 26º do Regulamento Geral do CNE.

¹³⁸ Conforme os artigos 15º e seguintes dos Estatutos e 35º do Regulamento Geral do CNE.

¹³⁹ Conforme os artigos 20º e seguintes dos Estatutos e 36º do Regulamento Geral do CNE.

¹⁴⁰ Conforme os artigos 23º dos Estatutos e 37º do Regulamento Geral do CNE.

¹⁴¹ Conforme os artigos 24º e seguintes dos Estatutos e 38º do Regulamento Geral do CNE.

A Junta Central é eleita por sufrágio universal, direto e secreto dos dirigentes do CNE por um mandato com a duração de três anos¹⁴². Esta eleição não se aplica ao Assistente Nacional que é nomeado pela Conferência Episcopal Portuguesa¹⁴³.

“No exercício das suas funções executivas, compete à Junta Central, nomeadamente:

- assegurar a representação da associação;
- coordenar e dinamizar a prossecução dos objetivos da associação;
- desenvolver o espírito da fraternidade mundial do Escutismo;
- promover as ações necessárias à correta aplicação do método Escutista;
- assegurar o funcionamento dos Serviços Centrais e implementar a eficiência organizativa;
- administrar o património do nível nacional do CNE e dinamizar a independência económica da associação;
- representar a associação em Juízo e fora dele.”¹⁴⁴

O Conselho Fiscal e Jurisdicional Nacional

A nível nacional existe ainda um órgão fiscalizador e jurisdicional, eleito por sufrágio universal, direto e secreto dos dirigentes do CNE, denominado Conselho Fiscal e Jurisdicional Nacional, que é composto por cinco dirigentes, competindo-lhe, nomeadamente¹⁴⁵:

- velar pelo cumprimento dos Estatutos e Regulamentos do CNE;
- acompanhar e fiscalizar a administração e gestão financeira da Junta Central;
- dar parecer sobre o relatório e contas do Conselho Nacional;
- elaborar pareceres sobre questões de âmbito estatutário e regulamentar;
- exercer o poder disciplinar;
- exercer o poder jurisdicional como último órgão de recurso;
- emitir recomendações aos órgãos do CNE;
- convocar os Conselhos Nacionais quando a Mesa o não faça nos termos estatutários e regulamentares;
- cumprir as demais atribuições constantes da lei.

Conselhos Regionais

O Conselho Regional é órgão máximo de cada Região¹⁴⁶. O Conselho Regional é composto pelos membros da Mesa do Conselho Regional, da Junta Regional, do Conselho Fiscal e Jurisdicional

¹⁴² Conforme os artigos 42º e seguintes dos Estatutos.

¹⁴³ Conforme o n.º 2 do artigo 41º dos Estatutos.

¹⁴⁴ Art.º 25º dos Estatutos do CNE.

¹⁴⁵ Conforme o artigo 26º dos Estatutos do CNE.

Regional, por todos os dirigentes oficialmente nomeados e em efetividade de funções e os associados investidos pertencentes à última secção¹⁴⁷.

As competências do Conselho Regional¹⁴⁸ de cada região são, entre outras, as seguintes:

- eleger os delegados da Região ao Conselho Nacional de Representantes;
- debater e aprovar o plano de ação e orçamento anuais dos órgãos e serviços do nível regional;
- debater e aprovar o relatório e contas;
- elaborar regulamentos internos da Região;
- votar propostas para serem apresentadas para aprovação superior.

Juntas Regionais

A nível regional o órgão executivo é denominado Junta Regional e é composto pelo Chefe Regional, pelo Chefe Regional Adjunto, por dois, quatro ou seis Secretários Regionais ¹⁴⁹(aos quais são atribuídos pelouros), todos eles formando uma equipa que é eleita por um mandato de três anos. Junta-se a esta equipa e faz parte integrante da Junta Regional o Assistente Regional (sacerdote católico) nomeado pelo respetivo Bispo¹⁵⁰.

Compete a cada Junta Regional, sob coordenação do respetivo Chefe Regional, nomeadamente¹⁵¹:

- representar o CNE a nível regional e exercer competências por delegação da Junta Central;
- promover a difusão e imagem pública do CNE na Região;
- velar pela boa aplicação do método escutista;
- apoiar e superintender a ação das Juntas de Núcleo, e na falta destas, dos Agrupamentos, respeitando a sua autonomia estatutária e regulamentar;
- apresentar Relatório e Contas anuais ao Conselho Regional;
- implementar o plano de ação regional¹⁵² aprovado pelo Conselho Regional;
- promover atividades regionais;
- organizar o cadastro dos bens administrados pelo nível regional do CNE;

¹⁴⁶ Conforme o art.º 30º dos Estatutos do CNE.

¹⁴⁷ Conforme o art.º 31º dos Estatutos do CNE.

¹⁴⁸ Conforme o art.º 32º dos Estatutos do CNE.

¹⁴⁹ Conforme o art.º 33º dos Estatutos do CNE.

¹⁵⁰ Os limites territoriais das Regiões correspondem, em princípio, às Dioceses, conforme o art.º 28º dos Estatutos do CNE.

¹⁵¹ Conforme o nº 3 do art.º 43º do Regulamento Geral do CNE.

¹⁵² Cf. CNE (1997b).

- criar e extinguir Departamentos e Serviços regionais, bem como aprovar as regras sobre o seu âmbito e funcionamento;
- promover a independência económica da Região;
- incentivar os cursos de Formação de Dirigentes, nos termos das Normas para a Formação de Dirigentes;
- aprovar normas internas da Região, no âmbito das suas funções;
- cooperar com a Junta Central.

O Conselho Fiscal e Jurisdicional Regional

Em cada Região é eleito por um mandato de três anos um Conselho Fiscal e Jurisdicional Regional, que ao nível regional tem competências idênticas às do Conselho Fiscal e Jurisdicional Nacional¹⁵³.

Organização ao nível de Núcleo

Cada Região pode decidir (em Conselho Regional) a criação de um ou mais núcleos, correspondendo a subdivisões dentro da sua área territorial. Um Núcleo tem por objetivo a coordenação e desenvolvimento do Escutismo na sua área territorial¹⁵⁴.

A composição e competências dos órgãos de um Núcleo são análogas aos correspondentes órgãos a nível Regional¹⁵⁵.

Organização Local - Agrupamento

A estrutura básica do CNE é o Agrupamento, competindo-lhe, de acordo com a sua realidade, desenvolver um projeto educativo local¹⁵⁶. Cada Agrupamento exerce a sua ação, em princípio, na área de uma Paróquia¹⁵⁷. Cada Agrupamento designa-se por um número de ordem de filiação, dado pelos Serviços Centrais e o nome do respetivo Patrono (Santo da Igreja, Benemérito da Humanidade, Herói Nacional ou o nome da Paróquia)¹⁵⁸.

¹⁵³ Confrontando os artigos 44º e 39º do Regulamento Geral do CNE.

¹⁵⁴ Conforme o nº 1 do art.º 47º do Regulamento Geral do CNE.

¹⁵⁵ Conforme o art.º 37º dos Estatutos do CNE. Ver ainda os artigos 47º e seguintes do Regulamento Geral do CNE.

¹⁵⁶ Conforme o nº 1 do art.º 52º do Regulamento Geral do CNE.

¹⁵⁷ Conforme o nº 2 do art.º 52º do Regulamento Geral do CNE.

¹⁵⁸ Conforme o nº 3 do art.º 52º do Regulamento Geral do CNE.

Como em toda a estrutura organizacional do CNE o Agrupamento é enquadrado por um corpo de dirigentes, neste caso é assim constituído¹⁵⁹:

- Chefe de Agrupamento;
- Chefe de Agrupamento Adjunto;
- Assistente de Agrupamento;
- Adjuntos do Assistente de Agrupamento;
- Secretário de Agrupamento;
- Tesoureiro de Agrupamento;
- Chefe de cada Unidade;
- Chefe Adjunto de cada Unidade;
- Instrutores e/ou Assessores.

O organograma do Agrupamento poder-se-á apresentar conforme a Figura 11.

¹⁵⁹ Conforme o nº 9 do art.º 52º do Regulamento Geral do CNE.

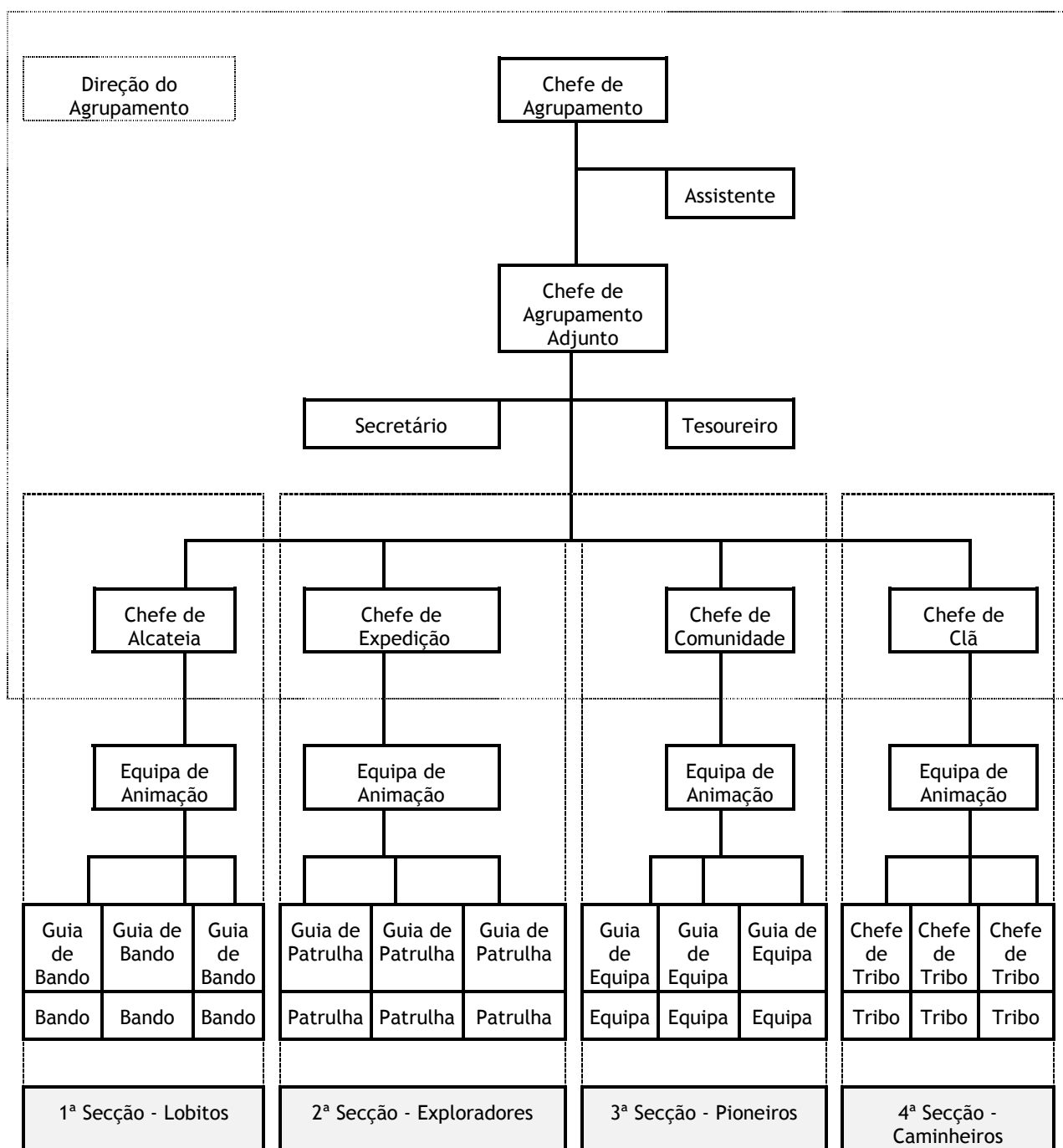


Figura 11 - Organograma tipo de um Agrupamento do CNE.

Fonte: Elaboração do autor com base no Regulamento Geral (CNE, 1997c) e no Programa Educativo do CNE (CNE, 2009).

Conselho de Agrupamento

O órgão máximo do Agrupamento é o Conselho de Agrupamento, no qual têm assento com voto deliberativo todos os dirigentes e caminheiros, competindo-lhe, nomeadamente¹⁶⁰:

- eleger e demitir o Chefe de Agrupamento;
- debater e votar as ações comuns a todo o Agrupamento;
- debater e votar o Plano e Orçamento;
- debater e votar o Relatório e Contas;
- aprovar o Regulamento Interno do Agrupamento.

Direção do Agrupamento

O órgão executivo do Agrupamento é a Direção do Agrupamento. A Direção de Agrupamento é composta pelos Chefe de Agrupamento, Chefe de Agrupamento Adjunto, Assistente de Agrupamento, Secretário de Agrupamento, Tesoureiro de Agrupamento e pelos Chefes de cada Unidade¹⁶¹.

O Chefe de Agrupamento é eleito pelo Conselho de Agrupamento para um mandato de três anos. Compete-lhe entre outras funções¹⁶²:

- presidir ao Conselho de Agrupamento, Direção de Agrupamento e Conselho de Pais;
- nomear e exonerar os membros da Direção de Agrupamento, excetuando o Assistente e Adjuntos do Assistente;
- representar o Agrupamento;
- coordenar as atividades do Agrupamento;
- exercer a missão de primeiro formador dos dirigentes do seu Agrupamento.

Compete à Direção de Agrupamento, entre outras tarefas¹⁶³:

- velar pela boa aplicação do método escutista;
- programar a ação educativa no âmbito da animação espiritual e da fé;
- aprovar a constituição de Unidades no Agrupamento;
- admitir Aspirantes sob proposta do Chefe de Unidade;
- ratificar as nomeações e exonerações de dirigentes, da competência do Chefe de Agrupamento;
- exercer a gestão administrativa e financeira do Agrupamento;
- promover atividades comuns a todo o Agrupamento;

¹⁶⁰ Conforme o nº 1 do art.º 55º do Regulamento Geral do CNE.

¹⁶¹ Conforme os nº 1 e nº 2 do art.º 56º do Regulamento Geral do CNE.

¹⁶² Conforme os nº 3 e nº 4 do art.º 56º do Regulamento Geral do CNE.

¹⁶³ Conforme o nº 8 do art.º 56º do Regulamento Geral do CNE.

- coordenar a ação das Unidades;
- implementar o Plano de Ação Local¹⁶⁴ (do Agrupamento), de acordo com as orientações do Conselho de Agrupamento;
- aprovar normas internas do Agrupamento, no âmbito das suas funções;
- cooperar com a Junta de Núcleo ou, no caso de não existir Núcleo, com a Junta Regional;
- executar as legítimas decisões do Conselho de Agrupamento.

Conselho de Pais

Dado que a tarefa educativa compete fundamentalmente à família, cada Agrupamento tem um Conselho de Pais, constituído por todos os encarregados de educação dos associados menores, funcionando como órgão consultivo¹⁶⁵.

Sobre as Unidades

O Agrupamento é composto por uma ou mais das seguintes Unidades¹⁶⁶:

- Alcateia, também designada de I Secção, enquadra os associados dos 6 até aos 10 anos, os denominados Lobitos;
- Expedição, também designada de II Secção, enquadra os associados dos 10 até aos 14 anos, os denominados Exploradores;
- Comunidade, também designada de III Secção, enquadra os associados dos 14 até aos 18 anos, os denominados Pioneiros;
- Clã, também designado de IV Secção, enquadra os associados não dirigentes dos 18 até aos 22 anos, os denominados caminheiros; após os 22 anos de idade podem continuar no Agrupamento até aos 25 anos de idade, desde que estejam em fase de ligação para dirigentes.

A orientação pedagógica da Unidade está a cargo da Equipa de Animação, constituída pelos Chefe de Unidade, Assistente de Agrupamento ou Adjunto, Chefe de Unidade Adjunto e os Instrutores em serviço na Unidade. O Chefe de Unidade é designado pelo Chefe de Agrupamento e é o responsável da Unidade perante a Direção de Agrupamento¹⁶⁷.

¹⁶⁴ CNE (1995b); o Plano de Ação Local é um documento de orientação estratégica que cada Agrupamento deverá elaborar, para o que existe um guião próprio - *Plano de Ação Local, o planeamento estratégico ao nível do Agrupamento*; sendo a versão original da *Asociación de Guías y Scouts de Chile* e adotada pela Organização Mundial do Movimento Escutista.

¹⁶⁵ Conforme o n.º 1 do art.º 57º do Regulamento Geral do CNE.

¹⁶⁶ Conforme os n.º 1 do art.º 23º e n.º 1 do art.º 59º do Regulamento Geral do CNE.

¹⁶⁷ Conforme os n.º 3 e 4 do art.º 59º do Regulamento Geral do CNE.

Compete à Equipa de Animação, como sua função primordial, a orientação e animação pedagógica da Unidade¹⁶⁸:

- aplicando a metodologia educativa do CNE para a Secção;
- tendo em conta as particularidades locais que exijam a adaptação dessa proposta educativa;
- aplicando o Sistema de Progresso definido para a Secção;
- atendendo às orientações do Plano de Ação Local (do Agrupamento);
- cooperando com as Equipas de Animação das Unidades das Secções precedente e subsequente.

O escutismo é dirigido às crianças, adolescentes e jovens; porque são estes a razão de ser do escutismo e porque é nas Unidades que estes se enquadram, poder-se-á dizer que é esta a estrutura base da organização escutista. É nas Unidades que o escutismo se pratica e é com o fim de as apoiar que existem todas as outras estruturas organizacionais em termos locais, de núcleo, regionais, nacionais e internacionais.

Na Tabela 25 apresenta-se a caracterização sintética das quatro Unidades de um Agrupamento¹⁶⁹.

	Alcateia	Expedição	Comunidade	Clã
Designação atribuída aos seus elementos	Lobitos	Exploradores	Pioneiros	Caminheiros
Designação atribuída aos pequenos grupos em que os seus elementos se agrupam	Bandos	Patrulhas	Equipas	Tribos
Cor que a caracteriza	Amarelo	Verde	Azul	Vermelho
Idades dos rapazes e raparigas que a compõem	6 a 10 anos	10 a 14 anos	14 a 18 anos	18 a 22 anos
Número de elementos dos bandos, patrulhas e equipas	4 a 7	4 a 8	4 a 8	4 a 8
Designação atribuída ao escuteiro que dirige o bando, patrulha ou equipa.	Guia de Bando	Guia de Patrulha	Guia de Equipa	Guia de Tribo

¹⁶⁸ Conforme o n.º 8 do art.º 59º do Regulamento Geral do CNE.

¹⁶⁹ Elaborado com base nos artigos 60º a 63º do Regulamento Geral do CNE.

Forma de distinção entre os bandos, patrulhas e equipas	<u>Por cores:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Branco • Cinzento • Preto • Castanho • Ruivo 	<u>Por animais (totem):</u> Exemplo: <ul style="list-style-type: none"> • Corvo • Touro • Maçarico • Veado 	<u>Por um patrono:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Santo da Igreja • Benemérito • <i>Herói nacional.</i> 	<u>Por um patrono:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Santo da Igreja • Benemérito • Herói nacional.
Número de bandos, patrulhas e equipas que a compõem	2 a 5	2 a 5	2 a 5	2 a 5
Designação atribuída à reunião de todos os escuteiros da Unidade	Conselho de Alcateia	Conselho de Expedição	Conselho de Comunidade	Conselho de Clã
Designação atribuída à reunião de todos os Guias ou Chefes de Equipa	Conselho de Guias	Conselho de Guias	Conselho de Guias	Conselho de Guias

Tabela 25 - Caracterização das Unidades do CNE.

Fonte: Elaboração do autor com base no Regulamento Geral (CNE, 1997c) e no Programa Educativo do CNE (CNE, 2009).

Sobre o funcionamento das Unidades

Já se explicou acima um pouco sobre a orgânica das Unidades do CNE. Agora ir-se-á procurar explicitar o seu funcionamento e implicitamente sobre a método educativo do Escutismo.

Baden-Powell, o fundador do escutismo, diz no seu livro “Auxiliar do Chefe Escuta”¹⁷⁰: “O Escutismo é um jogo de rapazes, sob a direção de rapazes, em que os irmãos mais velhos podem oferecer aos mais novos um ambiente saudável e instigá-los a praticar atividades saudáveis, que os ajudarão a desenvolver o civismo.”

Sobre as bases do escutismo diz-se no livro “Baden-Powell Hoje” elaborado pela associação escutista francesa “*Scouts de France*”¹⁷¹:

“Para que a criança possa crescer e desenvolver-se neste mundo industrializado, é-lhe necessário apoiar-se em terreno sólido, com bases profundas. O Escutismo oferece-lhe algumas.

¹⁷⁰ Baden-Powell (1976).

¹⁷¹ Bernard (1993).

“1) Primeiro, o Escutismo apoia-se no dinamismo alegre das crianças que têm a possibilidade de fazer aquilo que gostam. Pouco a pouco, o que as apaixona torna-se cada vez mais difícil, mas esta paixão faz com que elas desenvolvam progressivamente as suas capacidades para ultrapassar essas dificuldades. Tiram disso uma satisfação profunda que as estimula para o pleno desenvolvimento.

“2) A seguir, o Escutismo oferece aos jovens um espaço de liberdade, de criatividade. É por isso que a educação escutista dá preferência ao ar livre, ao contacto com a natureza.

“O cimento das cidades oferece poucas ocasiões de descoberta, de criação, de experiências.

“O ar livre permite à criança redescobrir os ritmos naturais, jogar livremente, correr, desenvolver o seu corpo, enfrentar os elementos, organizar o seu espaço de vida.

“3) O escutismo permite à criança viver a experiência de uma pequena sociedade ao seu nível. Atualmente a rarefação dos terrenos de jogo, a multiplicação das proibições nas cidades modernas fazem com que a vida social espontânea das crianças se torne cada vez mais pobre e estereotipada. O Escutismo, pelo jogo das equipas e dos conselhos, quer proporcionar uma aprendizagem das relações sociais.

“4) O Escutismo desenvolve o desejo natural de ser útil a alguém ou a qualquer coisa. Isso permite ao jovem encontrar o seu lugar e perceber que pode mudar qualquer coisa no mundo.”

O Escutismo nas Unidades funciona com base nos denominados “Sistema de Patrulhas” e “Sistema de Conselhos”.

No livro “Patrulhas e Conselhos - Um Manual para Chefes de Exploradores”¹⁷² diz-se:

“ No Grupo, tudo pode e deve viver-se ao máximo em Patrulha. De início simples grupo de amigos, a Patrulha pouco a pouco torna-se viva, toma o seu lugar no Grupo e na Aventura¹⁷³ torna-se mais autónoma.

“A Chefia¹⁷⁴ sabe que o único modo de dividir o Grupo é em Patrulhas; ela sabe também quão importante é dar às Patrulhas os meios para que elas possam existir plenamente.”

¹⁷² CNE (1995a): *Patrulhas e Conselhos - Um Manual para Chefes de Exploradores*, edição da Região de Coimbra do Corpo Nacional de Escutas; em tradução e adaptação do livro “*Patrouilles et Conceils*” da associação francesa “*Scouts de France*”.

¹⁷³ “A Aventura é o pano de fundo do projeto educativo nos Exploradores: É o imaginário abrangente de uma série de atividades com uma sequência lógica que permitem o desenvolvimento do Explorador em todos os pontos da Pedagogia Escutista”. Cf. Programa Educativo do CNE (2009b).

¹⁷⁴ “Chefia” é outra designação escutista para a Equipa de Animação.

Também Baden-Powell no livro base do escutismo - o “Escutismo para Rapazes” - diz¹⁷⁵:

“Cada Grupo de escuteiros consta de duas ou mais patrulhas de seis a oito rapazes.

“O fim principal do sistema de patrulhas é atribuir verdadeira responsabilidade a tantos rapazes quantos for possível. O sistema mostra a cada rapaz a sua responsabilidade pessoal no bem da Patrulha e leva cada patrulha a reconhecer que tem uma responsabilidade bem definida no progresso de todo o Grupo. Por meio do sistema de patrulhas, os escuteiros vêm a reconhecer que têm voz ativa em tudo quanto o seu Grupo faz.”

Assim, as Unidades dividem-se em agrupamentos de quatro a oito rapazes ou raparigas denominados Bandos (na Alcateia), Patrulhas (na Expedição), Equipas (na Comunidade) e Tribos (no Clã), em que cada uma é dirigida por um Guia escolhido entre os seus membros. O Guia para o coadjuvar e substituir no seu impedimento escolhe um Sub-Guia. Todos os restantes elementos assumem uma função específica no Bando, Patrulha ou Equipa¹⁷⁶.

Na Unidade, tendo em vista a escolha, a preparação e avaliação das ações a desenvolver por esta (pela Unidade como um todo, pelos Bandos / Patrulhas / Equipas / Tribos, ou pelos escuteiros individualmente), fazendo parte da essência do Método Escutista, existem previstas algumas reuniões que na gíria escutista são designadas como o Sistema de Conselhos. As principais reuniões que neste Sistema de Conselhos e para a Unidade estão previstas são:

- Conselho ou Reunião de Patrulha (de Bando ou de Equipa ou de Tribo)
- Conselho de Guias
- Conselho de Unidade
- Conselho ou Reunião da Equipa de Animação

Sobre a Reunião (ou Conselho) de Patrulha diz-se no livro “Patrulhas e Conselhos - Um Manual para Chefes de Exploradores”¹⁷⁷: “A Reunião de Patrulha reúne todos os escutas da mesma Patrulha. Mesmo que por vezes se torne necessária a intervenção da Chefia, é antes de mais um assunto da Patrulha, sendo o Guia o responsável pela sua animação.”

Acerca do Conselho de Guias diz John Thurman logo no início do seu livro sobre este tema¹⁷⁸: “Sem o Conselho de Guias a procurar desempenhar a sua função eficazmente, o Sistema de Patrulhas está condenado não só ao malogro mas nalguns aspetos pode ser perigoso... Se o

¹⁷⁵ Cf. Baden-Powell, *Escutismo para Rapazes*, p. 32.

¹⁷⁶ Cf. artigos 60º a 63º do Regulamento Geral do CNE.

¹⁷⁷ CNE (1995: p. 20).

¹⁷⁸ Thurman (1995: p. 7).

Grupo quer valorizar plenamente os seus membros, precisa de ser dirigido segundo o Sistema de Patrulhas, e o próprio Sistema de Patrulhas tem de incluir perfeita compreensão e utilização do Conselho de Guias...”.

No Conselho de Guias têm assento o Chefe de Unidade, o Assistente de Agrupamento, o Chefe de Unidade Adjunto, os Guias e Sub-Guias. Os Guias têm voto deliberativo; os Sub-Guias, voto consultivo, salvo quando substituam o respetivo Guia. O Chefe de Unidade tem direito de veto, mas só o deve utilizar em caso de estrita necessidade motivada por graves razões de ordem moral ou pedagógica. O Conselho de Guias delibera sobre todos os interesses de carácter geral para a Unidade¹⁷⁹.

O Conselho de Unidade é composto pelo Chefe de Unidade, Chefe de Unidade Adjunto, Assistente de Agrupamento, restantes elementos da Equipa de Animação e elementos da respetiva Secção; no Conselho de Unidade tomam-se as grandes decisões da vida da Unidade¹⁸⁰.

Também a Equipa de Animação deve reunir periodicamente a fim de preparar e avaliar a evolução pedagógica da respetiva Unidade.

Sobre as atividades escutistas

O Escutismo faz-se e resulta das atividades realizadas, não tanto pelas atividades *per-si* mas mais pela envolvente criada, a preparação, as vivências, a avaliação... no já citado livro “Baden-Powell Hoje” diz-se¹⁸¹:

“A pedagogia do Escutismo é baseada num fenómeno espontâneo que se observa na criança e no adolescente: O Jogo.

...

“Alguns rapazes disseram-nos um dia:

“O que nós gostamos imenso de fazer, é “pôr em jogo a realidade”. Sabe, durante uns tempos, houve ali uma obra num terreno e deixaram ficar terra, grandes pedregulhos e era bestial! Íamos até lá e divertíamos-nos a fazer uma espécie de alpinismo. Tínhamos umas estacas, uns rodízios de cortinados, fixávamos-los e subíamos pelas pedras...”

“Pôr em jogo a realidade, quer dizer manipular a realidade graças ao jogo: explorá-la, descobri-la e ao mesmo tempo descobrir as possibilidades.

¹⁷⁹ Conforme os artigos 60º a 63º do Regulamento Geral do CNE.

¹⁸⁰ Idem.

¹⁸¹ Bernard (1993: p. 33).

“O jogo é portanto a “margem” de liberdade que existe no quadro da vida e que permite uma exploração dos dinamismos do indivíduo.

“O Jogo é um espaço de experiências.

...

“Na criança o Jogo é um meio espontâneo de exploração de si próprio, dos outros, do mundo.”

No CNE a metodologia que se segue para a realização das atividades é a denominada “Metodologia do Projeto”.

Segundo esta metodologia a Unidade escolhe um tema ou uma grande atividade a realizar durante algum tempo (1 a 4 meses). Durante este tempo toda a Unidade se envolve, no seu enriquecimento, preparação, realização e avaliação. Ao longo do tempo de duração do projeto vão sendo realizadas reuniões (os Conselhos de Patrulha / Bando / Equipa / Tribo, os Conselhos de Guias, os Conselhos de Unidade e Conselhos da Equipa de Animação), pequenas atividades e pequenas missões com vista à sua preparação e enriquecimento. Cada escuteiro é ao mesmo tempo estimulado a realizar uma série de provas de progresso pessoal que o levam a evoluir em diversas matérias e áreas.

Nas suas atividades o Escutismo privilegia o *ar livre* como o meio mais adequado para o desenvolvimento dos rapazes e raparigas. Contudo outros espaços como a sede, a cidade, o ginásio, o palco, ou os ambientes das “tecnologias de informação e comunicação” não deixam de ser ótimos e igualmente contribuírem para o desenvolvimento integral que se pretende para cada jovem.

As designações e as temáticas tipo para cada Secção apontadas no CNE são atualmente as referidas na Tabela 26¹⁸²:

¹⁸² Está em curso um processo de revisão do Programa Educativo do CNE - através do programa Renovação da Ação Pedagógica (RAP) - que altera ligeiramente algumas das designações apontadas mas que ainda não está aprovado. Cf. CNE (2009a).

Tabela 26 - Designações, mística e simbologias relativas a cada Secção do CNE.

	1ª Secção Lobitos	2ª Secção Exploradores	3ª Secção Pioneiros	4ª Secção Caminheiros
Designação do Projeto	Caçada	Aventura	Empreendimento	Caminhada
Designação do espaço na Sede	Covil	Base	Abrigo	Albergue
Mística	<ul style="list-style-type: none"> História da Selva (Maugli) 	<ul style="list-style-type: none"> Exploradores Baden-Powell Heróis do Povo de Deus (1ºs Cristãos) 	<ul style="list-style-type: none"> Pioneiros Jesus Cristo 	<ul style="list-style-type: none"> “Homem Novo” Apóstolo peregrino Bem-aventuranças
Atividades Tipo	<ul style="list-style-type: none"> Jogos de interior e exterior Pistas Excursões Visitas de estudo Conhecimento da zona onde vive Canções Dramatizações Danças Cartazes Campismo Pequenas Veladas 	<ul style="list-style-type: none"> Atividades de campo Conhecer e os salvar e os equilíbrios naturais Expressão Atividades científicas Meios de Comunicação Relações Internacionais Descoberta do meio Desporto Progresso individual 	<ul style="list-style-type: none"> Construções com nós e ligações Produção de diaporamas, filmes Inventos Arqueologia Arte Popular, etnografia Torneios Jogos populares Provas de ciclismo, regatas, atletismo Festas e festivais Cinema e teatro Prestação de serviços em lares, creches, vigilância de florestas Raids / excursões Montanhismo 	<p><u>Na atividade é imprescindível:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Aventura Fraternidade Serviço Vida ao Ar Livre Auto Educação <p><u>Devem conter:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Trabalho de grupo Amizade Criatividade Controlo das próprias capacidades Progresso individual e comunitário Responsabilidade Realizações dentro e fora do ambiente escutista
Simbologias	<ul style="list-style-type: none"> Totem = Mastro de Honra Bandeirola Divisa “Grande Uivo” Círculo do Conselho Círculo da Parada 	<ul style="list-style-type: none"> Vara Bandeirola Lema Grito de Patrulha Livro de Ouro Totem 	<ul style="list-style-type: none"> Vara Bandeirola Lema Grito de Patrulha Livro de Ouro Totem Rosa dos ventos Gota de Água Machada 	<ul style="list-style-type: none"> Vara Bifurcada Bandeirola Totem Lema Carta de Clã Mochila Tenda Pão Evangelho O Fogo A “Partida”

Fonte: elaborado pelo autor com base no Programa Educativo do CNE (CNE, 2009b).

Apêndice 5 - Ficha de Revisão de Literatura

Traçado da ficha-resumo de revisão de literatura utilizada:

Referência Bibliográfica	Questões Tratadas	Abordagem Teórica	Metodologia	Amostra	Conclusões	Pistas para Futura Investigação

Apêndice 6 - Caracterização dos *stakeholders* do CNE

Em síntese das ilações tiradas na Secção 4.6, no que respeita ao interesse, relacionamento e enquadramento com o CNE, os seus *stakeholders* podem caracterizar-se da seguinte forma (Tabela 27 a Tabela 42):

Tabela 27 - Síntese sobre o interesse, relacionamento e enquadramento dos “Pais” com o CNE.

Stakeholder: Pais	
Quanto ao interesse sobre o CNE	
- Principais interesses sobre o CNE:	- Educação/formação do(s) filho(s).
- Principais interesses do CNE sobre o <i>stakeholder</i> :	- Recrutamento e acompanhamento.
- Dá ao CNE:	- Quotização e pequenos serviços/apoios.
- Recebe do CNE:	- Apoio na formação/educação dos filhos.
Quanto ao relacionamento com o CNE	
- O CNE depende e necessita do <i>stakeholder</i> (<i>stakeholder principal</i>) ou este não é essencial para a sua sobrevivência (<i>stakeholder secundário</i>):	- <i>Stakeholder secundário</i> .
- Influencia e condiciona a estratégia (<i>stakeholder de contexto</i>) ou relaciona-se mais ao nível dos objetivos operacionais e/ou táticos do CNE (<i>stakeholder de processo</i>):	- <i>Stakeholder de contexto</i> .
- Influência segundo a segunda a tipologia de Mitchell <i>et al.</i> (1997):	- <i>Stakeholder desejado</i> .
- Interesse e poder, com base em Ackermann e Eden (2001) e Bryson (2004):	- <i>Stakeholder sujeito</i> (interesse alto, poder baixo).
Quanto ao enquadramento com o processo do CNE	
- Foco de interesse face ao processo da organização:	- Processo, <i>Outputs</i> e <i>Outcomes</i> .
- Enquadramento face ao processo da organização:	- <i>Stakeholder cliente</i> .

Tabela 28 - Síntese sobre o interesse, relacionamento e enquadramento dos “Escuteiros” com o CNE.

Stakeholder: Escuteiros	
<i>Quanto ao interesse sobre o CNE</i>	
- Principais interesses sobre o CNE:	- Atividades e formação escutista.
- Principais interesses do CNE sobre o <i>stakeholder</i> :	- Satisfação e progresso do escuteiro.
- Dá ao CNE:	- O seu tempo e empenho.
- Recebe do CNE:	- Atividades agradáveis, formação e amigos.
<i>Quanto ao relacionamento com o CNE</i>	
- O CNE depende e necessita do <i>stakeholder</i> (<i>stakeholder primário</i>) ou este não é essencial para a sua sobrevivência (<i>stakeholder secundário</i>):	- <i>Stakeholder principal</i> .
- Influencia e condiciona a estratégia (<i>stakeholder de contexto</i>) ou relaciona-se mais ao nível dos objetivos operacionais e/ou táticos do CNE (<i>stakeholder de processo</i>):	- <i>Stakeholder de contexto</i> .
- Influência segundo a segundo a tipologia de Mitchell <i>et al.</i> (1997):	- <i>Stakeholder dependente</i> .
- Interesse e poder, com base em Ackermann e Eden (2001) e Bryson (2004):	- <i>Stakeholder sujeito</i> (interesse alto, poder baixo).
<i>Quanto ao enquadramento com o processo do CNE</i>	
- Foco de interesse face ao processo da organização:	- <i>Inputs, Processo e Outputs</i> .
- Enquadramento face ao processo da organização:	- <i>Stakeholder cliente</i> .

Tabela 29 - Síntese sobre o interesse, relacionamento e enquadramento dos “Antigos Escuteiros” com o CNE.

Stakeholder: Antigos Escuteiros	
Quanto ao interesse sobre o CNE	
- Principais interesses sobre o CNE:	- Formação e pedagogia escutistas.
- Principais interesses do CNE sobre o stakeholder:	- Apoio, testemunho e divulgação.
- Dá ao CNE:	- Apoio, influência externa, testemunho.
- Recebe do CNE:	- Fraternidade e irmandade.
Quanto ao relacionamento com o CNE	
- O CNE depende e necessita do stakeholder (stakeholder principal) ou este não é essencial para a sua sobrevivência (stakeholder secundário):	- Stakeholder secundário.
- Influencia e condiciona a estratégia (stakeholder de contexto) ou relaciona-se mais ao nível dos objetivos operacionais e/ou táticos do CNE (stakeholder de processo):	- Stakeholder de contexto.
- Influência segundo a segunda a tipologia de Mitchell <i>et al.</i> (1997):	- Stakeholder adormecido.
- Interesse e poder, com base em Ackermann e Eden (2001) e Bryson (2004):	- Stakeholder “povo” (interesse baixo, poder baixo).
Quanto ao enquadramento com o processo do CNE	
- Foco de interesse face ao processo da organização:	- Outputs e Outcomes.
- Enquadramento face ao processo da organização:	- Stakeholder investidor.

Tabela 30 - Síntese sobre o interesse, relacionamento e enquadramento da “Igreja Católica” com o CNE.

Stakeholder: Igreja Católica	
<i>Quanto ao interesse sobre o CNE</i>	
- Principais interesses sobre o CNE:	- Espaço de evangelização.
- Principais interesses do CNE sobre o stakeholder:	- Apoio e enquadramento institucional.
- Dá ao CNE:	- Enquadramento institucional, apoio religioso (e material).
- Recebe do CNE:	- Espaço de evangelização.
<i>Quanto ao relacionamento com o CNE</i>	
- O CNE depende e necessita do stakeholder (<i>stakeholder principal</i>) ou este não é essencial para a sua sobrevivência (<i>stakeholder secundário</i>):	- <i>Stakeholder principal</i> .
- Influencia e condiciona a estratégia (<i>stakeholder de contexto</i>) ou relaciona-se mais ao nível dos objetivos operacionais e/ou táticos do CNE (<i>stakeholder de processo</i>):	- <i>Stakeholder de contexto</i> .
- Influência segundo a segunda a tipologia de Mitchell <i>et al.</i> (1997):	- <i>Stakeholder dominante</i> .
- Interesse e poder, com base em Ackermann e Eden (2001) e Bryson (2004):	- <i>Stakeholder jogador</i> (interesse alto, poder alto).
<i>Quanto ao enquadramento com o processo do CNE</i>	
- Foco de interesse face ao processo da organização:	- <i>Inputs, Processo, Outputs e Outcomes</i> .
- Enquadramento face ao processo da organização:	- <i>Stakeholder investidor</i> .

Tabela 31 - Síntese sobre o interesse, relacionamento e enquadramento das “Agências Governamentais” com o CNE.

Stakeholder: Agências Governamentais	
Quanto ao interesse sobre o CNE	
- Principais interesses sobre o CNE:	- Promoção do "bem comum".
- Principais interesses do CNE sobre o <i>stakeholder</i> :	- Apoio e enquadramento institucional.
- Dá ao CNE:	- Subsídios, legislação e enquadramento institucional.
- Recebe do CNE:	- Contribuição para o "bem comum".
Quanto ao relacionamento com o CNE	
- O CNE depende e necessita do <i>stakeholder</i> (<i>stakeholder principal</i>) ou este não é essencial para a sua sobrevivência (<i>stakeholder secundário</i>):	- <i>Stakeholder secundário</i> .
- Influencia e condiciona a estratégia (<i>stakeholder de contexto</i>) ou relaciona-se mais ao nível dos objetivos operacionais e/ou táticos do CNE (<i>stakeholder de processo</i>):	- <i>Stakeholder de contexto</i> .
- Influência segundo a segunda a tipologia de Mitchell <i>et al.</i> (1997):	- <i>Stakeholder adormecido</i> .
- Interesse e poder, com base em Ackermann e Eden (2001) e Bryson (2004):	- <i>Stakeholder “cão perdigueiro”</i> (interesse baixo, poder alto).
Quanto ao enquadramento com o processo do CNE	
- Foco de interesse face ao processo da organização:	- <i>Inputs e Outputs</i> .
- Enquadramento face ao processo da organização:	- <i>Stakeholder fornecedor</i> .

Tabela 32 - Síntese sobre o interesse, relacionamento e enquadramento das “Autarquias” com o CNE.

Stakeholder: Autarquias	
<i>Quanto ao interesse sobre o CNE</i>	
- Principais interesses sobre o CNE:	- Desenvolvimento local.
- Principais interesses do CNE sobre o <i>stakeholder</i> :	- Apoio e enquadramento institucional.
- Dá ao CNE:	- Apoio e enquadramento local.
- Recebe do CNE:	- Contribuição para o “bem comum” local.
<i>Quanto ao relacionamento com o CNE</i>	
- O CNE depende e necessita do <i>stakeholder</i> (<i>stakeholder principal</i>) ou este não é essencial para a sua sobrevivência (<i>stakeholder secundário</i>):	- <i>Stakeholder secundário</i> .
- Influencia e condiciona a estratégia (<i>stakeholder de contexto</i>) ou relaciona-se mais ao nível dos objetivos operacionais e/ou táticos do CNE (<i>stakeholder de processo</i>):	- <i>Stakeholder de processo</i> .
- Influência segundo a segundo a tipologia de Mitchell <i>et al.</i> (1997):	- <i>Stakeholder adormecido</i> .
- Interesse e poder, com base em Ackermann e Eden (2001) e Bryson (2004):	- <i>Stakeholder “povo”</i> (interesse baixo, poder baixo).
<i>Quanto ao enquadramento com o processo do CNE</i>	
- Foco de interesse face ao processo da organização:	- <i>Inputs e Outputs</i> .
- Enquadramento face ao processo da organização:	- <i>Stakeholder fornecedor</i> .

Tabela 33 - Síntese sobre o interesse, relacionamento e enquadramento dos “Parceiros” com o CNE.

Stakeholder: Parceiros	
<i>Quanto ao interesse sobre o CNE</i>	
- Principais interesses sobre o CNE:	- Projetos e interesses conjuntos.
- Principais interesses do CNE sobre o stakeholder:	- Projetos e interesses conjuntos.
- Dá ao CNE:	- Solidariedade e cooperação.
- Recebe do CNE:	- Solidariedade e cooperação.
<i>Quanto ao relacionamento com o CNE</i>	
- O CNE depende e necessita do stakeholder (stakeholder principal) ou este não é essencial para a sua sobrevivência (stakeholder secundário):	- Stakeholder secundário.
- Influencia e condiciona a estratégia (stakeholder de contexto) ou relaciona-se mais ao nível dos objetivos operacionais e/ou táticos do CNE (stakeholder de processo):	- Stakeholder de processo.
- Influência segundo a segundo a tipologia de Mitchell et al. (1997):	- Stakeholder adormecido.
- Interesse e poder, com base em Ackermann e Eden (2001) e Bryson (2004):	- Stakeholder “povo” (interesse baixo, poder baixo).
<i>Quanto ao enquadramento com o processo do CNE</i>	
- Foco de interesse face ao processo da organização:	- Outputs e Outcomes.
- Enquadramento face ao processo da organização:	- Stakeholder cliente.

Tabela 34 - Síntese sobre o interesse, relacionamento e enquadramento dos “Patrocinadores” com o CNE.

Stakeholder: Patrocinadores	
<i>Quanto ao interesse sobre o CNE</i>	
- Principais interesses sobre o CNE:	- Associação de imagem e promoções.
- Principais interesses do CNE sobre o <i>stakeholder</i> :	- Angariação de recursos.
- Dá ao CNE:	- Apoios financeiros, materiais e de serviços.
- Recebe do CNE:	- Associação de imagem e rede associativa.
<i>Quanto ao relacionamento com o CNE</i>	
- O CNE depende e necessita do <i>stakeholder</i> (<i>stakeholder principal</i>) ou este não é essencial para a sua sobrevivência (<i>stakeholder secundário</i>):	- <i>Stakeholder secundário</i> .
- Influencia e condiciona a estratégia (<i>stakeholder de contexto</i>) ou relaciona-se mais ao nível dos objetivos operacionais e/ou táticos do CNE (<i>stakeholder de processo</i>):	- <i>Stakeholder de processo</i> .
- Influência segundo a segunda a tipologia de Mitchell <i>et al.</i> (1997):	- <i>Stakeholder adormecido</i> .
- Interesse e poder, com base em Ackermann e Eden (2001) e Bryson (2004):	- <i>Stakeholder “povo”</i> (interesse baixo, poder baixo).
<i>Quanto ao enquadramento com o processo do CNE</i>	
- Foco de interesse face ao processo da organização:	- <i>Inputs e Outputs</i> .
- Enquadramento face ao processo da organização:	- <i>Stakeholder cliente</i> .

Tabela 35 - Síntese sobre o interesse, relacionamento e enquadramento dos “Beneméritos” com o CNE.

Stakeholder: Beneméritos	
Quanto ao interesse sobre o CNE	
- Principais interesses sobre o CNE:	- Missão do CNE e ligação de imagem.
- Principais interesses do CNE sobre o stakeholder:	- Angariação de recursos.
- Dá ao CNE:	- Apoios financeiros, materiais e de serviços.
- Recebe do CNE:	- Associação de imagem e serviço prestado à sociedade.
Quanto ao relacionamento com o CNE	
- O CNE depende e necessita do stakeholder (stakeholder principal) ou este não é essencial para a sua sobrevivência (stakeholder secundário):	- Stakeholder secundário.
- Influencia e condiciona a estratégia (stakeholder de contexto) ou relaciona-se mais ao nível dos objetivos operacionais e/ou táticos do CNE (stakeholder de processo):	- Stakeholder de processo.
- Influência segundo a tipologia de Mitchell <i>et al.</i> (1997):	- Stakeholder adormecido.
- Interesse e poder, com base em Ackermann e Eden (2001) e Bryson (2004):	- Stakeholder “povo” (interesse baixo, poder baixo).
Quanto ao enquadramento com o processo do CNE	
- Foco de interesse face ao processo da organização:	- Outputs e Outcomes.
- Enquadramento face ao processo da organização:	- Stakeholder investidor.

Tabela 36 - Síntese sobre o interesse, relacionamento e enquadramento dos “Fornecedores” com o CNE.

Stakeholder: Fornecedores	
<u>Quanto ao interesse sobre o CNE</u>	
- Principais interesses sobre o CNE:	- Económico e de rendibilidade.
- Principais interesses do CNE sobre o <i>stakeholder</i> :	- Angariação de recursos (produtos, serviços e equipamentos).
- Dá ao CNE:	- Fornecimento de recursos (produtos, serviços e equipamentos).
- Recebe do CNE:	- Contrapartida financeira.
<u>Quanto ao relacionamento com o CNE</u>	
- O CNE depende e necessita do <i>stakeholder</i> (<i>stakeholder principal</i>) ou este não é essencial para a sua sobrevivência (<i>stakeholder secundário</i>):	- <i>Stakeholder secundário</i> .
- Influencia e condiciona a estratégia (<i>stakeholder de contexto</i>) ou relaciona-se mais ao nível dos objetivos operacionais e/ou táticos do CNE (<i>stakeholder de processo</i>):	- <i>Stakeholder de processo</i> .
- Influência segundo a segunda a tipologia de Mitchell <i>et al.</i> (1997):	- <i>Stakeholder adormecido</i> .
- Interesse e poder, com base em Ackermann e Eden (2001) e Bryson (2004):	- <i>Stakeholder “povo”</i> (interesse baixo, poder baixo).
<u>Quanto ao enquadramento com o processo do CNE</u>	
- Foco de interesse face ao processo da organização:	- <i>Inputs e Processo</i> .
- Enquadramento face ao processo da organização:	- <i>Stakeholder fornecedor</i> .

Tabela 37 - Síntese sobre o interesse, relacionamento e enquadramento dos “Funcionários” com o CNE.

Stakeholder: Funcionários	
Quanto ao interesse sobre o CNE	
- Principais interesses sobre o CNE:	- Operacional e de sustento pessoal.
- Principais interesses do CNE sobre o stakeholder:	- Apoio nas operações (e angariação de recursos).
- Dá ao CNE:	- Apoio e prestação de serviços.
- Recebe do CNE:	- Contrapartida financeira.
Quanto ao relacionamento com o CNE	
- O CNE depende e necessita do stakeholder (stakeholder principal) ou este não é essencial para a sua sobrevivência (stakeholder secundário):	- Stakeholder secundário.
- Influencia e condiciona a estratégia (stakeholder de contexto) ou relaciona-se mais ao nível dos objetivos operacionais e/ou táticos do CNE (stakeholder de processo):	- Stakeholder de processo.
- Influência segundo a segunda a tipologia de Mitchell et al. (1997):	- Stakeholder adormecido.
- Interesse e poder, com base em Ackermann e Eden (2001) e Bryson (2004):	- Stakeholder jogador (interesse alto, poder alto).
Quanto ao enquadramento com o processo do CNE	
- Foco de interesse face ao processo da organização:	- Inputs, Processo e Outputs.
- Enquadramento face ao processo da organização:	- Stakeholder de processo.

Tabela 38 - Síntese sobre o interesse, relacionamento e enquadramento dos “Dirigentes de Unidade” com o CNE.

Stakeholder: Dirigentes Unidade	
<i>Quanto ao interesse sobre o CNE</i>	
- Principais interesses sobre o CNE:	- Pedagógico, operacional e de realização pessoal.
- Principais interesses do CNE sobre o <i>stakeholder</i> :	- Apoio nas operações e angariação de recursos.
- Dá ao CNE:	- Tempo, conhecimento, competências e atitudes.
- Recebe do CNE:	- Formação, fraternidade e espaço de realização.
<i>Quanto ao relacionamento com o CNE</i>	
- O CNE depende e necessita do <i>stakeholder</i> (<i>stakeholder principal</i>) ou este não é essencial para a sua sobrevivência (<i>stakeholder secundário</i>):	- <i>Stakeholder principal</i> .
- Influencia e condiciona a estratégia (<i>stakeholder de contexto</i>) ou relaciona-se mais ao nível dos objetivos operacionais e/ou táticos do CNE (<i>stakeholder de processo</i>):	- <i>Stakeholder de processo</i> .
- Influência segundo a segunda a tipologia de Mitchell <i>et al.</i> (1997):	- <i>Stakeholder definitivo</i> .
- Interesse e poder, com base em Ackermann e Eden (2001) e Bryson (2004):	- <i>Stakeholder jogador</i> (interesse alto, poder alto).
<i>Quanto ao enquadramento com o processo do CNE</i>	
- Foco de interesse face ao processo da organização:	- <i>Inputs, Processo, Outputs e Outcomes</i> .
- Enquadramento face ao processo da organização:	- <i>Stakeholder de processo</i> .

Tabela 39 - Síntese sobre o interesse, relacionamento e enquadramento dos “Dirigentes Executivos” com o CNE.

Stakeholder: Dirigentes Executivos	
Quanto ao interesse sobre o CNE	
- Principais interesses sobre o CNE:	- Executivo, operacional e de realização pessoal.
- Principais interesses do CNE sobre o stakeholder:	- Apoio na gestão associativa.
- Dá ao CNE:	- Tempo, conhecimento, competências e atitudes.
- Recebe do CNE:	- Formação, fraternidade e espaço de realização.
Quanto ao relacionamento com o CNE	
- O CNE depende e necessita do stakeholder (stakeholder principal) ou este não é essencial para a sua sobrevivência (stakeholder secundário):	- Stakeholder principal.
- Influencia e condiciona a estratégia (stakeholder de contexto) ou relaciona-se mais ao nível dos objetivos operacionais e/ou táticos do CNE (stakeholder de processo):	- Stakeholder de processo.
- Influência segundo a segunda a tipologia de Mitchell <i>et al.</i> (1997):	- Stakeholder definitivo.
- Interesse e poder, com base em Ackermann e Eden (2001) e Bryson (2004):	- Stakeholder jogador (interesse alto, poder alto).
Quanto ao enquadramento com o processo do CNE	
- Foco de interesse face ao processo da organização:	- Inputs, Processo, Outputs e Outcomes.
- Enquadramento face ao processo da organização:	- Stakeholder de processo.

Tabela 40 - Síntese sobre o interesse, relacionamento e enquadramento dos “Representantes” com o CNE.

Stakeholder: Representantes	
<u>Quanto ao interesse sobre o CNE</u>	
- Principais interesses sobre o CNE:	- Boa gestão e cumprimento da missão.
- Principais interesses do CNE sobre o <i>stakeholder</i> :	- Conhecimento do CNE e visão estratégica.
- Dá ao CNE:	- Tempo, conhecimento, competências e atitudes.
- Recebe do CNE:	- Fraternidade, espaço de realização e cumprimento da missão.
<u>Quanto ao relacionamento com o CNE</u>	
- O CNE depende e necessita do <i>stakeholder</i> (<i>stakeholder principal</i>) ou este não é essencial para a sua sobrevivência (<i>stakeholder secundário</i>):	- <i>Stakeholder principal</i> .
- Influencia e condiciona a estratégia (<i>stakeholder de contexto</i>) ou relaciona-se mais ao nível dos objetivos operacionais e/ou táticos do CNE (<i>stakeholder de processo</i>):	- <i>Stakeholder de contexto</i> .
- Influência segundo a segunda a tipologia de Mitchell <i>et al.</i> (1997):	- <i>Stakeholder definitivo</i> .
- Interesse e poder, com base em Ackermann e Eden (2001) e Bryson (2004):	- <i>Stakeholder jogador</i> (interesse alto, poder alto).
<u>Quanto ao enquadramento com o processo do CNE</u>	
- Foco de interesse face ao processo da organização:	- <i>Inputs</i> , <i>Processo</i> , <i>Outputs</i> e <i>Outcomes</i> .
- Enquadramento face ao processo da organização:	- <i>Stakeholder</i> de processo.

Tabela 41 - Síntese sobre o interesse, relacionamento e enquadramento da “Organização Mundial Escutista” com o CNE.

Stakeholder: Organização Mundial Escutista	
Quanto ao interesse sobre o CNE	
- Principais interesses sobre o CNE:	- Boa gestão e cumprimento da missão.
- Principais interesses do CNE sobre o stakeholder:	- Apoio e enquadramento internacional.
- Dá ao CNE:	- Enquadramento internacional e formação.
- Recebe do CNE:	- Quotização e participação internacional.
Quanto ao relacionamento com o CNE	
- O CNE depende e necessita do stakeholder (stakeholder principal) ou este não é essencial para a sua sobrevivência (stakeholder secundário):	- Stakeholder principal.
- Influencia e condiciona a estratégia (stakeholder de contexto) ou relaciona-se mais ao nível dos objetivos operacionais e/ou táticos do CNE (stakeholder de processo):	- Stakeholder de contexto.
- Influência segundo a segunda a tipologia de Mitchell <i>et al.</i> (1997):	- Stakeholder perigoso.
- Interesse e poder, com base em Ackermann e Eden (2001) e Bryson (2004):	- Stakeholder “cão perdigueiro” (interesse baixo, poder alto).
Quanto ao enquadramento com o processo do CNE	
- Foco de interesse face ao processo da organização:	- Processo, Outputs e Outcomes.
- Enquadramento face ao processo da organização:	- Stakeholder investidor.

Tabela 42 - Síntese sobre o interesse, relacionamento e enquadramento das “Congéneres” com o CNE.

Stakeholder: Congéneres	
<i>Quanto ao interesse sobre o CNE</i>	
- Principais interesses sobre o CNE:	- Cooperação e cumprimento da missão.
- Principais interesses do CNE sobre o <i>stakeholder</i> :	- Cooperação e cumprimento da missão.
- Dá ao CNE:	- Cooperação.
- Recebe do CNE:	- Cooperação.
<i>Quanto ao relacionamento com o CNE</i>	
- O CNE depende e necessita do <i>stakeholder</i> (<i>stakeholder principal</i>) ou este não é essencial para a sua sobrevivência (<i>stakeholder secundário</i>):	- <i>Stakeholder secundário</i> .
- Influencia e condiciona a estratégia (<i>stakeholder de contexto</i>) ou relaciona-se mais ao nível dos objetivos operacionais e/ou táticos do CNE (<i>stakeholder de processo</i>):	- <i>Stakeholder de contexto</i> .
- Influência segundo a segundo a tipologia de Mitchell <i>et al.</i> (1997):	- <i>Stakeholder adormecido</i> .
- Interesse e poder, com base em Ackermann e Eden (2001) e Bryson (2004):	- <i>Stakeholder “povo”</i> (interesse baixo, poder baixo).
<i>Quanto ao enquadramento com o processo do CNE</i>	
- Foco de interesse face ao processo da organização:	- Processo, <i>Outputs</i> e <i>Outcomes</i> .
- Enquadramento face ao processo da organização:	- <i>Stakeholder</i> de processo.

Apêndice 7 - Interesse de informação sobre o CNE

Tomando por base a análise efetuada na Secção 4.6 quanto ao interesse de informação dos *stakeholders* sobre o CNE, apresenta-se a seguir uma síntese desta por *stakeholder* (Tabela 43 a Tabela 58):

Tabela 43 - Caracterização do interesse de informação sobre o CNE por parte dos "Pais".

Stakeholder: Pais	
<i>Quanto ao interesse de informação sobre o CNE</i>	
- Necessidade de informação:	Baixa.
- Capacidade de acesso à informação:	Baixa.
- Tipo de informação privilegiada (entre "operacional", "tática", "estratégica" "pedagógica" e "de gestão associativa"):	Operacional - Pedagógica e de Gestão Associativa, financeira e não financeira. Tática e Estratégica - Pedagógica.
- Género de informação privilegiada (entre "qualitativa" e "quantitativa"):	Qualitativa e quantitativa.

Tabela 44 - Caracterização do interesse de informação sobre o CNE por parte dos "Escuteiros".

Stakeholder: Escuteiros	
<i>Quanto ao interesse de informação sobre o CNE</i>	
- Necessidade de informação:	Baixa.
- Capacidade de acesso à informação:	Alta.
- Tipo de informação privilegiada (entre "operacional", "tática", "estratégica" "pedagógica" e "de gestão associativa"):	Operacional - Pedagógica e de Gestão Associativa, financeira e não financeira. Tática - Pedagógica.
- Género de informação privilegiada (entre "qualitativa" e "quantitativa"):	Qualitativa e quantitativa.

Tabela 45 - Caracterização do interesse de informação sobre o CNE por parte dos "Antigos Escuteiros".

Stakeholder: Antigos Escuteiros	
<i>Quanto ao interesse de informação sobre o CNE</i>	
- Necessidade de informação:	Baixa.
- Capacidade de acesso à informação:	Baixa.
- Tipo de informação privilegiada (entre "operacional", "tática", "estratégica" "pedagógica" e "de gestão associativa"):	Estratégica - Pedagógica e de Gestão Associativa, financeira e não financeira. Tática - Pedagógica de Gestão Associativa, não financeira.
- Género de informação privilegiada (entre "qualitativa" e "quantitativa"):	Qualitativa e quantitativa.

Tabela 46 - Caracterização do interesse de informação sobre o CNE por parte da "Igreja Católica".

Stakeholder: Igreja Católica	
<i>Quanto ao interesse de informação sobre o CNE</i>	
- Necessidade de informação:	Baixa.
- Capacidade de acesso à informação:	Baixa.
- Tipo de informação privilegiada (entre "operacional", "tática", "estratégica" "pedagógica" e "de gestão associativa"):	Tática e Estratégica - Pedagógica e de Gestão Associativa, financeira e não financeira. Operacional - Gestão Associativa, financeira e não financeira.
- Género de informação privilegiada (entre "qualitativa" e "quantitativa"):	Qualitativa e quantitativa.

Tabela 47 - Caracterização do interesse de informação sobre o CNE por parte das "Agências Governamentais".

Stakeholder: Agências Governamentais	
<i>Quanto ao interesse de informação sobre o CNE</i>	
- Necessidade de informação:	Baixa.
- Capacidade de acesso à informação:	Baixa.
- Tipo de informação privilegiada (entre "operacional", "tática", "estratégica" "pedagógica" e "de gestão associativa"):	Operacional - Gestão Associativa, financeira e não financeira. Tática - Pedagógica.
- Género de informação privilegiada (entre "qualitativa" e "quantitativa"):	Quantitativa.

Tabela 48 - Caracterização do interesse de informação sobre o CNE por parte das "Autarquias".

Stakeholder: Autarquias	
<i>Quanto ao interesse de informação sobre o CNE</i>	
- Necessidade de informação:	Baixa
- Capacidade de acesso à informação:	Baixa
- Tipo de informação privilegiada (entre "operacional", "tática", "estratégica" "pedagógica" e "de gestão associativa"):	Operacional - Gestão Associativa, financeira e não financeira. Tática - Pedagógica e de Gestão Associativa, financeira e não financeira.
- Género de informação privilegiada (entre "qualitativa" e "quantitativa"):	Quantitativa e qualitativa.

Tabela 49 - Caracterização do interesse de informação sobre o CNE por parte dos "Parceiros".

Stakeholder: Parceiros	
<i>Quanto ao interesse de informação sobre o CNE</i>	
- Necessidade de informação:	Baixa
- Capacidade de acesso à informação:	Baixa
- Tipo de informação privilegiada (entre "operacional", "tática", "estratégica" "pedagógica" e "de gestão associativa"):	Operacional - Gestão Associativa, não financeira. Tática e Estratégica - Pedagógica e de Gestão Associativa, não financeira.
- Género de informação privilegiada (entre "qualitativa" e "quantitativa"):	Qualitativa e quantitativa.

Tabela 50 - Caracterização do interesse de informação sobre o CNE por parte dos "Patrocinadores".

Stakeholder: Patrocinadores	
<i>Quanto ao interesse de informação sobre o CNE</i>	
- Necessidade de informação:	Baixa
- Capacidade de acesso à informação:	Baixa
- Tipo de informação privilegiada (entre "operacional", "tática", "estratégica" "pedagógica" e "de gestão associativa"):	Operacional - Gestão Associativa, financeira e não financeira.
- Género de informação privilegiada (entre "qualitativa" e "quantitativa"):	Quantitativa e qualitativa.

Tabela 51 - Caracterização do interesse de informação sobre o CNE por parte dos "Beneméritos".

Stakeholder: Beneméritos	
<i>Quanto ao interesse de informação sobre o CNE</i>	
- Necessidade de informação:	Baixa
- Capacidade de acesso à informação:	Baixa
- Tipo de informação privilegiada (entre "operacional", "tática", "estratégica" "pedagógica" e "de gestão associativa"):	Operacional e Tática - Gestão Associativa, financeira e não financeira. Estratégica - Pedagógica.
- Género de informação privilegiada (entre "qualitativa" e "quantitativa"):	Qualitativa e quantitativa.

Tabela 52 - Caracterização do interesse de informação sobre o CNE por parte dos "Fornecedores".

Stakeholder: Fornecedores	
<i>Quanto ao interesse de informação sobre o CNE</i>	
- Necessidade de informação:	Alta
- Capacidade de acesso à informação:	Baixa
- Tipo de informação privilegiada (entre "operacional", "tática", "estratégica" "pedagógica" e "de gestão associativa"):	Operacional e Tática - Gestão Associativa, financeira e não financeira.
- Género de informação privilegiada (entre "qualitativa" e "quantitativa"):	Quantitativa.

Tabela 53 - Caracterização do interesse de informação sobre o CNE por parte dos "Funcionários".

Stakeholder: Funcionários	
<i>Quanto ao interesse de informação sobre o CNE</i>	
- Necessidade de informação:	Alta
- Capacidade de acesso à informação:	Alta
- Tipo de informação privilegiada (entre "operacional", "tática", "estratégica" "pedagógica" e "de gestão associativa"):	Operacional - Gestão Associativa, financeira e não financeira. Tática - Pedagógica e de Gestão Associativa, financeira e não financeira.
- Género de informação privilegiada (entre "qualitativa" e "quantitativa"):	Quantitativa e qualitativa.

Tabela 54 - Caracterização do interesse de informação sobre o CNE por parte dos "Dirigentes de Unidade".

Stakeholder: Dirigentes Unidade	
<u>Quanto ao interesse de informação sobre o CNE</u>	
- Necessidade de informação:	Alta
- Capacidade de acesso à informação:	Alta
- Tipo de informação privilegiada (entre "operacional", "tática", "estratégica" "pedagógica" e "de gestão associativa"):	Operacional - Pedagógica e de Gestão Associativa, financeira e não financeira. Tática e Estratégica - Pedagógica.
- Género de informação privilegiada (entre "qualitativa" e "quantitativa"):	Quantitativa e qualitativa.

Tabela 55 - Caracterização do interesse de informação sobre o CNE por parte dos "Dirigentes Executivos".

Stakeholder: Dirigentes Executivos	
<u>Quanto ao interesse de informação sobre o CNE</u>	
- Necessidade de informação:	Alta
- Capacidade de acesso à informação:	Alta
- Tipo de informação privilegiada (entre "operacional", "tática", "estratégica" "pedagógica" e "de gestão associativa"):	Tática e Estratégica - Pedagógica e de Gestão Associativa, financeira e não financeira. Operacional - Gestão Associativa, financeira e não financeira.
- Género de informação privilegiada (entre "qualitativa" e "quantitativa"):	Quantitativa e qualitativa.

Tabela 56 - Caracterização do interesse de informação sobre o CNE por parte dos "Representantes".

Stakeholder: Representantes	
<u>Quanto ao interesse de informação sobre o CNE</u>	
- Necessidade de informação:	Alta
- Capacidade de acesso à informação:	Alta
- Tipo de informação privilegiada (entre "operacional", "tática", "estratégica" "pedagógica" e "de gestão associativa"):	Operacional, Tática e Estratégica - Pedagógica e de Gestão Associativa, financeira e não financeira.
- Género de informação privilegiada (entre "qualitativa" e "quantitativa"):	Qualitativa e quantitativa.

Tabela 57 - Caracterização do interesse de informação sobre o CNE por parte da "OME".

Stakeholder: Organização Mundial Escutista (OME)	
<i>Quanto ao interesse de informação sobre o CNE</i>	
- Necessidade de informação:	Baixa
- Capacidade de acesso à informação:	Baixa
- Tipo de informação privilegiada (entre "operacional", "tática", "estratégica" "pedagógica" e "de gestão associativa"):	Tática e Estratégica - Gestão Associativa, financeira e não financeira. Estratégica - Pedagógica.
- Género de informação privilegiada (entre "qualitativa" e "quantitativa"):	Qualitativa e quantitativa.

Tabela 58 - Caracterização do interesse de informação sobre o CNE por parte das "Congéneres".

Stakeholder: Congéneres	
<i>Quanto ao interesse de informação sobre o CNE</i>	
- Necessidade de informação:	Baixa
- Capacidade de acesso à informação:	Baixa
- Tipo de informação privilegiada (entre "operacional", "tática", "estratégica" "pedagógica" e "de gestão associativa"):	Tática - Pedagógica e de Gestão Associativa, financeira e não financeira. Estratégica - Pedagógica.
- Género de informação privilegiada (entre "qualitativa" e "quantitativa"):	Quantitativa e qualitativa.

Apêndice 8 - Tópicos da informação a prestar pelo CNE

Com base no trabalho desenvolvido no Capítulo 4, para cada um dos níveis territoriais do CNE identifica-se para os seus *stakeholders* (cf. Tabela 8), os principais interesses destes (cf. Tabela 10), o respetivo nível de poder e influência no CNE (cf. Tabela 15) e a informação privilegiada (cf. Tabela 9). Nas Tabela 59, Tabela 60 e Tabela 61 seguintes, enquadraram-se estes dados com os tópicos de interesse de informação dos *stakeholders* para a avaliação do desempenho da OSFL (cf. Tabela 21).

Para efeito de análise considerou-se aqui a junção dos níveis de núcleo e regional do CNE por terem estruturas e atividades idênticas.

Os tópicos de interesse de informação dos *stakeholders* para a avaliação do desempenho da OSFL (cf. Tabela 21 e Secção 5.5) são:

No que respeita à variação da posição do valor da OSFL:

- P1 - Missão, Finalidades, Programas, Serviço Prestado
- P2 - Governação, Órgãos Diretivos, Princípios Morais e Éticos
- P3 - Capital Humano (Conhecimentos, Competências, Aptidões)
- P4 - Finanças, Angariação de Fundos, Infraestruturas
- P5 - Imagem Pública, Enquadramento Institucional e Societário

No que respeita ao processo da OSFL e aos respetivos resultados:

- R1 - Inputs, Recursos, Economia
- R2 - Processos, Atividades, Eficiência
- R3 - Outputs, Resultados Imediatos, Eficácia
- R4 - Outcomes, Resultados Futuros, Impacto

Tabela 59 - Informação privilegiada pelos stakeholders do CNE - nível local.

Nível Territorial: Local				
Stakeholder Tipo	Principais Interesses	Poder e Influência	Informação Privilegiada	Tópicos de interesse
Pais	Educação/formação do(s) filho(s)	Baixo	Resultados educativos anteriormente atingidos.	P5/R4
			Qualidade do escutismo no Agrupamento local.	P5
			Planos e programas das atividades e reuniões.	R2
			Necessidades com as quais deve ou pode contribuir.	P4/R1
			Enquadramento do processo e da ação face ao seu educando.	P1/R2
			Prestação e resultados do seu educando e da Unidade.	R3
Escuteiros	Atividades e formação escutista	Baixo	Referências e exemplos, sobre o impacto e utilidade do escutismo, nas pessoas e na sociedade.	P5
			Dados sobre a dimensão, ação e organização do escutismo em termos locais.	P2
			Planos e programas das atividades e reuniões.	R2
			Quadro de Progresso Pessoal - dados da sua Unidade.	R3
			Dados e comparações do "previsto" e do "real", em termos de necessidades e de recursos, ao nível da Unidade em que se está integrado, para atividades específicas e para a ação geral num período em análise.	R1
			Resultados de inquéritos de avaliação de atividades ou outras, realizados junto dos participantes.	R3
Antigos Escuteiros	Formação e pedagogia escutistas	Baixo	Dados atuais sobre a atividade e impacto do CNE - ao nível do seu Agrupamento de origem e do da localidade onde reside.	R2/R4
			Informações sobre atividades, fontes de informação, redes de comunicação, entre antigos escuteiros e do escutismo em geral.	P1/R4
			Dados concretos sobre as ações e necessidades do CNE, em que seja solicitada a colaboração ou participação.	R1/R2
Igreja Católica	Espaço de evangelização	Alto	Sobre o cumprimento pelo CNE, nos diferentes níveis e órgãos, da missão e finalidades a que se propõe. A fidelidade e cumprimento dos respetivos regulamentos e estatutos.	P1/P2/R3
			Dados genéricos sobre a ação e atividades desenvolvidas na respetiva zona pastoral. No que respeita a recursos, processos e resultados.	R1/R2/R3/R4
			A credibilidade e formação dos dirigentes para os cargos que desempenham ou para que foram escolhidos.	P3

			Planos ou factos relevantes que possam marcar a vida ou evolução do CNE na respetiva zona pastoral.	R2/R4
Autarquias	Desenvolvimento local	Baixo	A missão e finalidades da associação. A atividade desenvolvida, em género, quantidade e n.º de pessoas envolvidas. A sua contribuição para a comunidade local e "bem comum".	P1/P5
			Sobre a capacidade habitual de execução da associação face aos projetos e atividades que se propõe desenvolver. A estabilidade e continuidade governativa interna.	P2
			O histórico de projetos ou parcerias com a autarquia (Junta de Freguesia e/ou Câmara Municipal), no que respeita ao respetivo cumprimento e impacto na comunidade local.	P4/P5
Parceiros	Projetos e interesses conjuntos	Baixo	A missão, valores e finalidades da associação. A atividade desenvolvida, em género, quantidade e n.º de pessoas envolvidas. A sua contribuição para a comunidade e "bem comum". A imagem e opinião pública sobre o CNE e sobre o Escutismo.	P1/P5
			Sobre a participação, envolvimento e colaboração do CNE, junto da comunidade e com diversas instituições. O impacto e resultados de parcerias ou colaborações anteriores.	P5/R4
			Sobre a capacidade habitual de execução da associação face aos projetos e atividades que se propõe desenvolver. A estabilidade e continuidade governativa interna.	P2/P3
			As parcerias ou projetos comuns em curso, no que respeita à sua sintonia - em termos de objetivos a atingir, execução e prestação de contas - com as regras contratadas ou acordadas.	R2/R3
Patrocinadores	Associação de imagem e promoções	Baixo	A missão, valores e finalidades da associação. A atividade desenvolvida, em género, quantidade e n.º de pessoas envolvidas. A sua contribuição e impacto junto da comunidade. A imagem e opinião pública sobre o CNE e o sobre o Escutismo.	P1/P5
			Sobre a capacidade habitual de execução da associação face aos projetos e atividades que se propõe desenvolver. A estabilidade e continuidade governativa interna.	P2/P3
			Dados relativos às parcerias ou atividades patrocinadas, no que concerne aos objetivos a serem atingidos, à execução e à prestação de contas previstas.	P4/P5/R3
Beneméritos	Missão do CNE e ligação de imagem	Baixo	A missão, valores e finalidades da associação. A atividade desenvolvida, em género, quantidade e n.º de pessoas envolvidas. A sua contribuição e impacto junto da sociedade. A imagem e opinião pública sobre o CNE e o sobre o Escutismo.	P1/P5

			Sobre a capacidade habitual de execução da associação (e dos seus dirigentes) face aos projetos e atividades que se propõe desenvolver. A estabilidade e continuidade governativa interna. O histórico com outros beneméritos e a sua opinião.	P2/P3/P4/P5
			Dados relativos às parcerias ou atividades apoiadas, no que concerne aos objetivos a serem atingidos, à execução e à prestação de contas previstas. Também sobre a divulgação e agradecimento público dado ao facto pelo CNE.	P4/P5/R3
Dirigentes Unidade	Pedagógicos, operacionais e de realização pessoal	Alto	A estratégia, regulamentos, objetivos, planos e orçamentos ao nível do Agrupamento.	P1/P2
			Dados externos ao CNE relativos à infância e juventude ou com implicação na mesma e na ação do CNE ao nível local.	R1/R2/R3/R4
			Os recursos existentes - humanos, materiais, financeiros, técnicos - internos ao CNE e as fontes externas de angariação de recursos por parte do CNE. Dados sociais, económicos e religiosos relativos à respetiva Unidade, Agrupamento e área geográfica de influência.	R1
			Os resultados das avaliações de atividades e ações onde estiveram envolvidos ao nível da Unidade.	R3
			A comparação entre o "real", o "previsto", "médias regionais ou nacionais" e "padrões de referência" - no que respeita a recursos, processos e resultados - nas atividades e ações ao seu nível de atuação e de responsabilidade.	R1/R2/R3
			Dados sobre o impacto educativo do Escutismo, nos jovens que são ou foram escuteiros ao nível local, a curto, a médio e a longo prazo. Exemplos e referências de casos concretos.	P5
			Sobre a avaliação e aconselhamento de desempenho dos dirigentes. Sobre a fraternidade e reconhecimento interno para com os dirigentes (voluntários). Sobre a possibilidade de mobilidade na estrutura e ao serviço (voluntário) da organização. Sobre o reconhecimento social, a imagem e prestígio, do Escutismo, do CNE e particularmente do Chefe de Escuteiros ao nível local.	P3/P5
Dirigentes Executivos	Executivos, operacionais e de realização pessoal	Alto	A estratégia, regulamentos, objetivos, planos e orçamentos ao nível do Agrupamento.	P1/P2/P4/R1/R2
			Os recursos existentes - humanos, materiais, financeiros, técnicos - e as fontes para a angariação de recursos por parte do CNE. O nível de independência face a terceiros ou o nível de autonomia dos recursos próprios.	P3/P4/R1

			Dados externos ao CNE relativos à infância e juventude ou com implicação na mesma e na ação do CNE.	R1/R2/R3/R4
			A comparação entre o "real" e o "previsto" - no que respeita a recursos, processos e resultados - nas atividades e ações ao seu nível de atuação e de responsabilidade. O alinhamento da ação com a estratégia.	R1/R2/R3/R4
			Dados sobre o impacto educativo do Escutismo, nos jovens que são ou foram escuteiros ao nível local, a curto, a médio e a longo prazo. Exemplos e referências de casos concretos.	P5/R4

Tabela 60 - Informação privilegiada pelos stakeholders do CNE - níveis de núcleo e regional.

Nível Territorial: Núcleo e Regional				
Stakeholder Tipo	Principais Interesses	Poder e Influência	Informação Privilegiada	Tópicos de interesse
Escuteiros	Atividades e formação escutista	Baixo	Referências e exemplos, sobre o impacto e utilidade do escutismo, nas pessoas e na sociedade.	P5
			Dados sobre a dimensão, ação e organização do escutismo, em termos de núcleo e/ou região.	P2
			Planos e programas das atividades e reuniões de núcleo e/ou regionais.	R2
			Quadro de Progresso Pessoal - dados e referências aos níveis de núcleo e/ou regional.	R3
			Dados e comparações do "previsto" e do "real", em termos de necessidades e de recursos, para atividades específicas e para a ação geral num período em análise, para os níveis de núcleo e/ou regional.	R1
			Resultados de inquéritos de avaliação de atividades ou outras, realizados junto dos participantes.	R3
Antigos Escuteiros	Formação e pedagogia escutistas	Baixo	Dados atuais sobre a atividade e impacto do CNE - ao nível de núcleo e/ou regional.	P5/R4
			Informações sobre atividades, fontes de informação, redes de comunicação, entre antigos escuteiros e do escutismo em geral.	P1/R4
			Dados concretos sobre as ações e necessidades do CNE, em que seja solicitada a colaboração ou participação.	R1/R2
Igreja Católica	Espaço de evangelização	Alto	Sobre o cumprimento pelo CNE, nos diferentes níveis e órgãos, da missão e finalidades a que se propõe. A fidelidade e cumprimento dos respetivos regulamentos e estatutos.	P1/P2/R3
			Dados genéricos sobre a ação e atividades desenvolvidas na respetiva zona pastoral. No que respeita a recursos, processos e resultados.	R1/R2/R3/R4
			A credibilidade e formação dos dirigentes para os cargos que desempenham ou para que foram escolhidos.	P3
			Planos ou factos relevantes que possam marcar a vida ou evolução do CNE na respetiva zona pastoral.	R2/R4
Agências Governamentais	Promoção do "bem comum"	Alto	Ao nível de núcleo e/ou regional a atividade desenvolvida pela associação, em género, quantidade e n.º de pessoas envolvidas. A sua contribuição para a sociedade e "bem comum".	R3
			Sobre a capacidade habitual de execução da associação face aos projetos e atividades que se propõe desenvolver. A estabilidade e continuidade governativa interna.	P2/P3

			O histórico de projetos ou parcerias com a agência, no que respeita ao respetivo cumprimento e impacto na sociedade.	P2/P4/P5
			As candidaturas ou projetos em curso e a sua sintonia - em termos de objetivos a atingir, execução e prestação de contas - com as regras dos Programas Governamentais a que respeitam.	R1/R2/R3
Autarquias	Desenvolvimento local	Baixo	A missão e finalidades da associação. A atividade desenvolvida, em género, quantidade e n.º de pessoas envolvidas. A sua contribuição para as comunidades locais e "bem comum" ao nível de núcleo e/ou regional.	P1
Parceiros	Projetos e interesses conjuntos	Baixo	A missão, valores e finalidades da associação. A atividade desenvolvida, em género, quantidade e n.º de pessoas envolvidas. A sua contribuição para a comunidade e "bem comum". A imagem e opinião pública sobre o CNE e sobre o Escutismo.	P1/P5
			Sobre a participação, envolvimento e colaboração do CNE, junto da comunidade e com diversas instituições. O impacto e resultados de parcerias ou colaborações anteriores.	P5/R4
			Sobre a capacidade habitual de execução da associação face aos projetos e atividades que se propõe desenvolver. A estabilidade e continuidade governativa interna.	P2/P3
			As parcerias ou projetos comuns em curso, no que respeita à sua sintonia - em termos de objetivos a atingir, execução e prestação de contas - com as regras contratadas ou acordadas.	R2/R3
Patrocinadores	Associação de imagem e promoções	Baixo	A missão, valores e finalidades da associação. A atividade desenvolvida, em género, quantidade e n.º de pessoas envolvidas. A sua contribuição e impacto junto da comunidade. A imagem e opinião pública sobre o CNE e o sobre o Escutismo.	P1/P5
			Sobre a capacidade habitual de execução da associação face aos projetos e atividades que se propõe desenvolver. A estabilidade e continuidade governativa interna.	P2/P3
			Dados relativos às parcerias ou atividades patrocinadas, no que concerne aos objetivos a serem atingidos, à execução e à prestação de contas previstas.	P4/P5/R3
Beneméritos	Missão do CNE e ligação de imagem	Baixo	A missão, valores e finalidades da associação. A atividade desenvolvida, em género, quantidade e n.º de pessoas envolvidas. A sua contribuição e impacto junto da sociedade. A imagem e opinião pública sobre o CNE e o sobre o Escutismo.	P1/P5

			Sobre a capacidade habitual de execução da associação (e dos seus dirigentes) face aos projetos e atividades que se propõe desenvolver. A estabilidade e continuidade governativa interna. O histórico com outros beneméritos e a sua opinião.	P2/P3/P4/ P5
			Dados relativos às parcerias ou atividades apoiadas, no que concerne aos objetivos a serem atingidos, à execução e à prestação de contas previstas. Também sobre a divulgação e agradecimento público dado ao facto pelo CNE.	P4/P5/R3
Fornecedores	Económico e de rendibilidade	Baixo	A missão e finalidades da associação. A atividade desenvolvida, em género, quantidade e n.º de pessoas envolvidas. A continuidade da sua atividade. A sua contribuição para a sociedade e a voluntariedade na sua atividade.	P1/P5
			O histórico de cumprimento pela associação (e pelos seus dirigentes) dos compromissos assumidos. A estabilidade e continuidade governativa interna. O histórico com outros fornecedores e a sua opinião. O prestígio da associação, dos seus dirigentes e das instituições que a suportam.	P2/P3/P4/ P5
			O património do CNE e a sua capacidade de angariação de fundos.	P4
			A estrutura organizativa do CNE. A sua implantação territorial. O seu efetivo. A rede de implantações locais. O potencial de ligação e de extensão às famílias dos escuteiros.	P2/P4/P5
			Dados relativos e significativos face aos recursos fornecidos (produtos, serviços, equipamentos, ...). A satisfação do CNE como cliente. O potencial do CNE como cliente.	P4/R1
Funcionários	Operacional e de sustento pessoal	Alto	A estratégia, objetivos, planos e orçamentos que envolvem o seu nível de atuação e de responsabilidade.	P2/R1/R2/ R3/R4
			Os resultados das avaliações de atividades e ações onde estiveram envolvidos ou onde desempenharam tarefas.	R3
			A comparação entre o "real" e o "previsto" - no que respeita a recursos, processos e resultados - nas atividades e ações ao seu nível de atuação e de responsabilidade.	R1/R2/R3/ R4
			Os recursos existentes - humanos, materiais, financeiros, técnicos - e a capacidade de angariação de recursos por parte do CNE. O nível de independência face a terceiros ou o nível de autonomia dos recursos próprios.	P3/P4/R1
Dirigentes Unidade	Pedagógicos, operacionais e de realização pessoal	Alto	A estratégia, regulamentos, objetivos, planos e orçamentos ao nível de núcleo e/ou regional.	P1/P2
			Dados externos ao CNE relativos à infância e juventude ou com implicação na mesma e na ação do CNE ao nível de núcleo e/ou regional.	R1/R2/R3/ R4

			Os recursos existentes - humanos, materiais, financeiros, técnicos - internos ao CNE e as fontes externas de angariação de recursos por parte do CNE. Dados sociais, económicos e religiosos relativos ao respetivo núcleo e/ou região.	P4/R1
			Os resultados das avaliações de atividades e ações onde estiveram envolvidos ao nível de núcleo e/ou regional.	R3
			A comparação entre o "real", o "previsto", "médias regionais ou nacionais" e "padrões de referência" - no que respeita a recursos, processos e resultados - nas atividades e ações ao seu nível de atuação e de responsabilidade.	R1/R2/R3
			Dados sobre o impacto educativo do Escutismo, nos jovens que são ou foram escuteiros e na sociedade em geral. A curto, a médio e a longo prazo. Ao nível local e regional. Exemplos e referências de casos concretos.	P5/R4
			Sobre a oferta de formação de dirigentes. Sobre a respetiva avaliação e aconselhamento de desempenho; bem como em termos gerais a dos seus pares. Sobre a fraternidade e reconhecimento interno para com os dirigentes (voluntários). Sobre a possibilidade de mobilidade na estrutura e ao serviço (voluntário) da organização.	P3/P5
Dirigentes Executivos	Executivos, operacionais e de realização pessoal	Alto	A estratégia, regulamentos, objetivos, planos e orçamentos ao nível de núcleo e/ou regional.	P1/P2/P4/R1/R2
			Os recursos existentes - humanos, materiais, financeiros, técnicos - e as fontes para a angariação de recursos por parte do CNE. O nível de independência face a terceiros ou o nível de autonomia dos recursos próprios.	P3/P4/R1
			Dados externos ao CNE relativos à infância e juventude ou com implicação na mesma e na ação do CNE.	R1/R2/R3/R4
			A comparação entre o "real" e o "previsto" - no que respeita a recursos, processos e resultados - nas atividades e ações ao seu nível de atuação e de responsabilidade. O alinhamento da ação com a estratégia.	R1/R2/R3/R4

			<p>Dados internos e externos relevantes para a gestão associativa, no que respeita à rotina das operações, como ainda à inovação e renovação que a evolução dos tempos impõe. Como: sobre a aplicação do método escutista (nomeadamente a renovação da ação pedagógica); sobre o recrutamento, formação, acompanhamento, avaliação e reconhecimento dos adultos voluntários; sobre a recolha, agregação, integração, tratamento e análise de dados internos (nomeadamente de cariz administrativo e financeiro); sobre as infraestruturas e equipamentos de apoio; sobre a aquisição, distribuição e venda de uniformes e outros artigos úteis ao escutismo; sobre a representação, parcerias, promoção e imagem, do CNE e do Escutismo; sobre a comunicação interna e a ação editorial; sobre a angariação de fundos e as respetivas gestão e prestação de contas. No que respeita a especificações de núcleo e/ou regionais.</p>	R1/R2/R3/R4
			<p>Dados sobre o impacto educativo do Escutismo, nos jovens que são ou foram escuteiros e na sociedade em geral. A curto, a médio e a longo prazo. Aos níveis local, de núcleo e/ou regional. Exemplos e referências de casos concretos.</p>	P5/R4
Representantes	Boa gestão e cumprimento da missão	Alto	<p>A estratégia, regulamentos, objetivos, planos e orçamentos, anteriormente aprovados ou a aprovar, que envolvem o seu âmbito de responsabilidade e decisão.</p>	P2/P3/P4/P5/R1/R2/R3/R4
			<p>Os recursos existentes - humanos, materiais, financeiros, técnicos - e as fontes para a angariação de recursos por parte do CNE. O nível de independência face a terceiros ou o nível de autonomia dos recursos próprios.</p>	P3/P4/R1
			<p>Dados externos ao CNE relativos à infância e juventude ou com implicação na mesma e na ação do CNE.</p>	P5/R1/R2/R3/R4
			<p>Dados relativos à atividade do CNE e aos resultados atingidos (a curto, a médio e a longo prazo).</p>	P3/P4/R2/R3/R4
			<p>A comparação entre o "real" e o "previsto" - no que respeita a recursos, processos e resultados - nas atividades e ações ao respetivo nível de responsabilidade. Idem entre a "deliberação tomada" e a respetiva "realização/execução". O alinhamento da ação com a estratégia.</p>	R1/R2/R3/R4
			<p>Dados sobre o impacto educativo do Escutismo, nos jovens que são ou foram escuteiros e na sociedade em geral. A curto, a médio e a longo prazo. Aos níveis local, de núcleo e/ou regional. Exemplos e referências de casos concretos.</p>	P5/R4
Congéneres	Cooperação e cumprimento da missão	Baixo	<p>A estratégia, objetivos, planos e principais ações que possam marcar o evoluir da associação ao nível de núcleo e/ou regional.</p>	R1/R2/R3/R4

			Dados relativos à atividade do CNE e aos resultados atingidos (a curto, a médio e a longo prazo).	R1/R2/R3/R4
			Sobre a capacidade habitual de execução da associação face aos projetos e atividades que se propõe desenvolver. A estabilidade e continuidade governativa interna.	P2/P3/P4
			O histórico de projetos, parcerias e participações em comum; no que respeita ao cumprimento dos compromissos assumidos, ao relacionamento comum, aos meios consumidos e aos resultados atingidos.	P4/P5/R3

Tabela 61 - Informação privilegiada pelos stakeholders do CNE - nível nacional.

Nível Territorial: Nacional				
Stakeholders Tipo	Principais Interesses	Poder e Influência	Informação Privilegiada	Tópicos de interesse
Pais	Educação/formação do do(s) filho(s)	Baixo	Finalidades e valores do Escutismo e do CNE.	P1
			Resultados educativos anteriormente atingidos.	P5/R4
			Qualidade do escutismo.	P5
			Necessidades com que deve ou pode contribuir.	P4/R1
			Enquadramento do processo e da ação face ao seu educando.	P1/R2
Escuteiros	Atividades e formação escutista	Baixo	Finalidades e valores do Escutismo e do CNE.	P1
			Atividades típicas, organização e espírito escutistas (e do CNE).	P1/P2
			Referências e exemplos, sobre o impacto e utilidade do escutismo, nas pessoas e na sociedade.	P5
			Dados sobre a dimensão, ação e organização do escutismo, em termos locais, regionais, nacionais e internacionais.	P2/P5
			Quadro de Progresso Pessoal - dados da sua Unidade e referências aos níveis regional e nacional.	R3
			Resultados de inquéritos de avaliação de atividades ou outras, realizados junto dos participantes.	R3
Antigos Escuteiros	Formação e pedagogia escutistas	Baixo	Dados atuais sobre a atividade e impacto do CNE e do Escutismo em geral.	P1/P5/R4
			Informações sobre atividades, fontes de informação, redes de comunicação, entre antigos escuteiros e do escutismo em geral.	P1/R4
			Dados concretos sobre as ações e necessidades do CNE, em que seja solicitada a colaboração ou participação.	R1/R2
Igreja Católica	Espaço de evangelização	Alto	Sobre o cumprimento pelo CNE, nos diferentes níveis e órgãos, da missão e finalidades a que se propõe. A fidelidade e cumprimento dos respetivos regulamentos e estatutos.	P1/P2/R3
			Dados genéricos sobre a ação e atividades desenvolvidas na respetiva zona pastoral. No que respeita a recursos, processos e resultados.	R1/R2/R3/R4
			A credibilidade e formação dos dirigentes para os cargos que desempenham ou para que foram escolhidos.	P3
			Planos ou factos relevantes que possam marcar a vida ou evolução do CNE na respetiva zona pastoral.	R2/R4

Agências Governamentais	Promoção do "bem comum"	Alto	A missão e finalidades da associação. A atividade desenvolvida, em gênero, quantidade e n.º de pessoas envolvidas. A sua contribuição para a sociedade e "bem comum".	P1/P5
			Sobre a capacidade habitual de execução da associação face aos projetos e atividades que se propõe desenvolver. A estabilidade e continuidade governativa interna.	P2/P3
			O histórico de projetos ou parcerias com a agência, no que respeita ao respetivo cumprimento e impacto na sociedade.	P2/P4/P5
			As candidaturas ou projetos em curso e a sua sintonia - em termos de objetivos a atingir, execução e prestação de contas - com as regras dos Programas Governamentais a que respeitam.	R1/R2/R3
Parceiros	Projetos e interesses conjuntos	Baixo	A missão, valores e finalidades da associação. A atividade desenvolvida, em gênero, quantidade e n.º de pessoas envolvidas. A sua contribuição para a comunidade e "bem comum". A imagem e opinião pública sobre o CNE e sobre o Escutismo.	P1/P5
			Sobre a participação, envolvimento e colaboração do CNE, junto da comunidade e com diversas instituições. O impacto e resultados de parcerias ou colaborações anteriores.	P5/R4
			Sobre a capacidade habitual de execução da associação face aos projetos e atividades que se propõe desenvolver. A estabilidade e continuidade governativa interna.	P2/P3
			As parcerias ou projetos comuns em curso, no que respeita à sua sintonia - em termos de objetivos a atingir, execução e prestação de contas - com as regras contratadas ou acordadas.	R2/R3
Patrocinadores	Associação de imagem e promoções	Baixo	A missão, valores e finalidades da associação. A atividade desenvolvida, em gênero, quantidade e n.º de pessoas envolvidas. A sua contribuição e impacto junto da comunidade. A imagem e opinião pública sobre o CNE e o sobre o Escutismo.	P1/P5
			Sobre a capacidade habitual de execução da associação face aos projetos e atividades que se propõe desenvolver. A estabilidade e continuidade governativa interna.	P2/P3
			Dados relativos às parcerias ou atividades patrocinadas, no que concerne aos objetivos a serem atingidos, à execução e à prestação de contas previstas.	P4/P5/R3

Beneméritos	Missão do CNE e ligação de imagem	Baixo	A missão, valores e finalidades da associação. A atividade desenvolvida, em género, quantidade e n.º de pessoas envolvidas. A sua contribuição e impacto junto da sociedade. A imagem e opinião pública sobre o CNE e o sobre o Escutismo.	P1/P5
			Sobre a capacidade habitual de execução da associação (e dos seus dirigentes) face aos projetos e atividades que se propõe desenvolver. A estabilidade e continuidade governativa interna. O histórico com outros beneméritos e a sua opinião.	P2/P3/P4/P5
			Dados relativos às parcerias ou atividades apoiadas, no que concerne aos objetivos a serem atingidos, à execução e à prestação de contas previstas. Também sobre a divulgação e agradecimento público dado ao facto pelo CNE.	P4/P5/R3
Fornecedores	Económico e de rendibilidade	Baixo	A missão e finalidades da associação. A atividade desenvolvida, em género, quantidade e n.º de pessoas envolvidas. A continuidade da sua atividade. A sua contribuição para a sociedade e a voluntariedade na sua atividade.	P1/P5
			O histórico de cumprimento pela associação (e pelos seus dirigentes) dos compromissos assumidos. A estabilidade e continuidade governativa interna. O histórico com outros fornecedores e a sua opinião. O prestígio da associação, dos seus dirigentes e das instituições que a suportam.	P2/P3/P4/P5
			O património do CNE e a sua capacidade de angariação de fundos.	P4
			A estrutura organizativa do CNE. A sua implantação territorial. O seu efetivo. A rede de implantações locais. O potencial de ligação e de extensão às famílias dos escuteiros.	P2/P4/P5
			Dados relativos e significativos face aos recursos fornecidos (produtos, serviços, equipamentos, ...). A satisfação do CNE como cliente. O potencial do CNE como cliente.	P4/R1
Funcionários	Operacional e de sustento pessoal	Alto	A missão, valores, visão e finalidades do CNE. A estratégia, objetivos, planos e orçamentos que envolvem o seu nível de atuação e de responsabilidade.	P1/P2/R1/R2/R3/R4
			Os resultados das avaliações de atividades e ações onde estiveram envolvidos ou onde desempenharam tarefas.	R3
			A comparação entre o "real" e o "previsto" - no que respeita a recursos, processos e resultados - nas atividades e ações ao seu nível de atuação e de responsabilidade.	R1/R2/R3/R4

			Os recursos existentes - humanos, materiais, financeiros, técnicos - e a capacidade de angariação de recursos por parte do CNE. O nível de independência face a terceiros ou o nível de autonomia dos recursos próprios.	P3/P4/R1
Dirigentes Unidade	Pedagógicos, operacionais e de realização pessoal	Alto	A missão, valores, visão e finalidades do CNE. A metodologia e espírito escutistas. Os regulamentos e orientações internas em vigor. A estratégia geral da associação.	P1/P2
			Dados externos ao CNE relativos à infância e juventude ou com implicação na mesma e na ação do CNE.	R1/R2/R3/R4
			Os recursos existentes - humanos, materiais, financeiros, técnicos - internos ao CNE e as fontes externas de angariação de recursos por parte do CNE. Dados sociais, económicos e religiosos médios relativos aos escuteiros e dirigentes do CNE.	P4/R1
			Os resultados das avaliações de atividades e ações onde estiveram envolvidos ao nível nacional.	R3
			A comparação entre o "real", o "previsto", "médias regionais ou nacionais" e "padrões de referência" - no que respeita a recursos, processos e resultados - nas atividades e ações ao seu nível de atuação e de responsabilidade.	R1/R2/R3
			Dados sobre o impacto educativo do Escutismo, nos jovens que são ou foram escuteiros e na sociedade em geral. A curto, a médio e a longo prazo. Ao nível local, regional, nacional e mundial. Exemplos e referências de casos concretos.	P5/R4
			Sobre a oferta de formação de dirigentes. Sobre a respetiva avaliação e aconselhamento de desempenho; bem como em termos gerais a dos seus pares. Sobre a fraternidade e reconhecimento interno para com os dirigentes (voluntários). Sobre a possibilidade de mobilidade na estrutura e ao serviço (voluntário) da organização. Sobre o reconhecimento social, a imagem e prestígio, do Escutismo, do CNE e particularmente do Chefe de Escuteiros.	P3/P5
Dirigentes Executivos	Executivos, operacionais e de realização pessoal	Alto	A missão, valores, visão e finalidades do CNE. A estratégia, regulamentos, objetivos, planos e orçamentos que envolvem o seu nível de atuação e de responsabilidade.	P1/P2/P4/R1/R2
			Os recursos existentes - humanos, materiais, financeiros, técnicos - e as fontes para a angariação de recursos por parte do CNE. O nível de independência face a terceiros ou o nível de autonomia dos recursos próprios.	P3/P4/R1

			Dados externos ao CNE relativos à infância e juventude ou com implicação na mesma e na ação do CNE.	R1/R2/R3/R4
			A comparação entre o "real" e o "previsto" - no que respeita a recursos, processos e resultados - nas atividades e ações ao seu nível de atuação e de responsabilidade. O alinhamento da ação com a estratégia.	R1/R2/R3/R4
			Dados internos e externos relevantes para a gestão associativa, no que respeita à rotina das operações, como ainda à inovação e renovação que a evolução dos tempos impõe. Como: sobre a aplicação do método escutista (nomeadamente a renovação da ação pedagógica); sobre o recrutamento, formação, acompanhamento, avaliação e reconhecimento dos adultos voluntários; sobre a recolha, agregação, integração, tratamento e análise de dados internos (nomeadamente de cariz administrativo e financeiro); sobre as infraestruturas e equipamentos de apoio; sobre a aquisição, distribuição e venda de uniformes e outros artigos úteis ao escutismo; sobre a representação, parcerias, promoção e imagem, do CNE e do Escutismo; sobre a comunicação interna e a ação editorial; sobre a angariação de fundos e as respetivas gestão e prestação de contas.	R1/R2/R3/R4
			Dados sobre o impacto educativo do Escutismo, nos jovens que são ou foram escuteiros e na sociedade em geral. A curto, a médio e a longo prazo. Aos níveis regional, nacional e mundial. Exemplos e referências de casos concretos.	P5/R4
Representantes	Boa gestão e cumprimento da missão	Alto	A missão, valores, visão e finalidades do CNE. A estratégia, regulamentos, objetivos, planos e orçamentos, anteriormente aprovados ou a aprovar, que envolvem o seu âmbito de responsabilidade e decisão.	P1/P2/P3/P4/P5/R1/R2/R3/R4
			Os recursos existentes - humanos, materiais, financeiros, técnicos - e as fontes para a angariação de recursos por parte do CNE. O nível de independência face a terceiros ou o nível de autonomia dos recursos próprios.	P3/P4/R1
			Dados externos ao CNE relativos à infância e juventude ou com implicação na mesma e na ação do CNE.	P5/R1/R2/R3/R4
			Dados relativos à atividade do CNE e aos resultados atingidos (a curto, a médio e a longo prazo).	P3/P4/R2/R3/R4
			A comparação entre o "real" e o "previsto" - no que respeita a recursos, processos e resultados - nas atividades e ações ao respetivo nível de responsabilidade. Idem entre a "deliberação tomada" e a respetiva "realização/execução". O alinhamento da ação com a estratégia.	R1/R2/R3/R4

			Dados sobre o impacto educativo do Escutismo, nos jovens que são ou foram escuteiros e na sociedade em geral. A curto, a médio e a longo prazo. Aos níveis regional, nacional e mundial. Exemplos e referências de casos concretos.	P5/R4
Org. Mundial Escutismo	Boa gestão e cumprimento da missão	Alto	A missão, valores, visão e finalidades específicas do CNE. Os estatutos, regulamentos, estratégia, objetivos, planos e principais ações que possam marcar o evoluir da associação.	P1/P2
			Dados relativos à atividade do CNE e aos resultados atingidos (a curto, a médio e a longo prazo).	P5/R2/R3/R4
			Dados relativos à atividade de outras organizações escutistas nacionais e dos respetivos resultados, em comparação com os do CNE.	P5/R2/R3/R4
			Sobre a participação e colaboração do CNE em eventos, órgãos e equipas de trabalho promovidas pela Organização Mundial do Movimento Escutista (OMME). Sobre a intervenção e relacionamento da associação no seio da OMME.	P2/P3/P5
			Dados sobre a mobilidade e dimensão internacional do CNE. Quanto à realização e participação em atividades no estrangeiro. Quanto à utilização de redes internacionais de centros e parques escutistas. Quanto ao acolhimento de escuteiros estrangeiros. Quanto ao convite a escuteiros estrangeiros para atividades nacionais. Quanto à capacidade e qualidade da rede de centros e parques escutistas nacionais.	P3/R2/R3
Congéneres	Cooperação e cumprimento da missão	Baixo	A missão, valores, visão e finalidades específicas do CNE. Os estatutos, regulamentos, estratégia, objetivos, planos e principais ações que possam marcar o evoluir da associação.	P1/P2/R1/R2/R3/R4
			Dados relativos à atividade do CNE e aos resultados atingidos (a curto, a médio e a longo prazo).	P5/R1/R2/R3/R4
			Sobre a capacidade habitual de execução da associação face aos projetos e atividades que se propõe desenvolver. A estabilidade e continuidade governativa interna.	P2/P3/P4/P5
			O histórico de projetos, parcerias e participações em comum; no que respeita ao cumprimento dos compromissos assumidos, ao relacionamento comum, aos meios consumidos e aos resultados atingidos.	P2/P3/P4/P5/R1/R2/R3

Apêndice 9 - Indicadores para o CNE prestar informação

Tendo em conta as entrevistas realizadas (cf. Apêndice 3), a síntese de indicadores para a avaliação do desempenho do CNE enviadas como exemplo aos *stakeholders* entrevistados (cf. Apêndice 2), documentos diversos do CNE constantes em www.cne-escutismo.pt, o CNE em *Números* de Zeferino (2007), a informação constante na *base de dados* do Sistema Integrado de Informação Escutista - SIIE (www.siiie.cne-escutismo.pt/ - com acesso reservado). Tendo em conta ainda, a síntese da informação privilegiada pelos *stakeholders* (Tabela 59, Tabela 60 e Tabela 61) para os níveis local, núcleo/regional e nacional do CNE, elaborou-se uma proposta com exemplos de indicadores tipo para a prestação de informação aos *stakeholders* do CNE, considerando os três níveis territoriais referidos, sendo muitos deles agregáveis/consolidáveis no âmbito dos níveis superiores. Estes indicadores são apresentados na Tabela 62 que se segue e formam um todo. Embora estejam organizados em função dos tópicos de interesse de informação dos *stakeholders*, um mesmo indicador pode servir diferentes finalidades, dependendo da análise e conjugação de itens de informação que seja feita.

Tabela 62 - Exemplos de indicadores para prestar informação aos *stakeholders* do CNE.

Nível		CNE Local		CNE Núcleo e/ou Regional		CNE Nacional	
Tópico	Cód	Indicador	Períod	Indicador	Períod	Indicador	Períod
Valor da OSFL							
Missão, Finalidades, Programas, Serviço Prestado	P1	Avaliação global do escutismo feita pela comunidade local (resultado de inquérito)	Anual	Avaliação global do escutismo feita pela comunidade do núcleo e/ou regional (resultado de inquérito) (*)	Anual	Avaliação global do escutismo feita pela comunidade (resultado de inquérito) (*)	Anual
		Avaliação global do escutismo feita por responsáveis/líderes locais (resultado de inquérito)	Anual	Avaliação global do escutismo feita por responsáveis/líderes locais (resultado de inquérito) (*)	Anual	Avaliação global do escutismo feita por responsáveis/líderes locais (resultado de inquérito) (*)	Anual
		Avaliação global do escutismo feita pelos pais (resultado de inquérito)	Anual	Avaliação global do escutismo feita pelos pais (resultado de inquérito) (*)	Anual	Avaliação global do escutismo feita pelos pais (resultado de inquérito) (*)	Anual
		Avaliação global do escutismo feita pelos escuteiros (resultado de inquérito)	Anual	Avaliação global do escutismo feita pelos escuteiros (resultado de inquérito) (*)	Anual	Avaliação global do escutismo feita pelos escuteiros (resultado de inquérito) (*)	Anual
		Avaliação global do escutismo feita pelos antigos	Anual	Avaliação global do escutismo feita pelos antigos	Anual	Avaliação global do escutismo feita pelos antigos	Anual

		escuteiros (resultado de inquérito)		escuteiros (resultado de inquérito) (*)		escuteiros (resultado de inquérito) (*)	
		N.º médio de horas mensais de atividade por escuteiro (no Agrupamento)	Anual	N.º médio de horas mensais de atividade por escuteiro (no Núcleo e/ou Região) (*)	Anual	N.º médio de horas mensais de atividade por escuteiro (no CNE) (*)	Anual
		Efetivo por Secções e Dirigentes (no Agrupamento)	Anual	Efetivo por Secções e Dirigentes (no Núcleo e/ou Região) (*)	Anual	Efetivo por Secções e Dirigentes (no CNE) (*)	Anual
		Tempo médio de permanência no escutismo/CNE por escuteiro (no Agrupamento)	Anual	Tempo médio de permanência no escutismo/CNE por escuteiro (no Núcleo e/ou Região) (*)	Anual	Tempo médio de permanência no escutismo/CNE por escuteiro (*)	Anual
				N.º de Agrupamentos face ao n.º de freguesias (ou de paróquias)	Anual	N.º de Agrupamentos face ao n.º de freguesias (ou de paróquias) (*)	Anual
Governança, Órgãos Diretivos, Princípios Morais e Éticos	P2	Idade média dos dirigentes dos órgãos diretivos locais	Anual	Idade média dos dirigentes dos órgãos diretivos locais (*)	Anual	Idade média dos dirigentes dos órgãos diretivos locais (*)	Anual
				Idade média dos dirigentes dos órgãos diretivos regionais	Anual	Idade média dos dirigentes dos órgãos diretivos regionais (*)	Anual
						Idade média dos dirigentes dos órgãos diretivos nacionais	Anual
		N.º de anos de permanência no cargo do atual Chefe de Agrupamento	Anual	N.º médio de anos de permanência no cargo dos atuais Chefes de Agrupamento (*)	Anual	N.º médio de anos de permanência no cargo dos atuais Chefes de Agrupamento (*)	Anual
				N.º de anos de permanência no cargo do atual Chefe Regional	Anual	N.º de anos de permanência nos cargos dos atuais Chefes Regionais	Anual
						N.º de anos de permanência no cargo do atual Chefe Nacional	Anual
		N.º de anos de permanência no escutismo do atual Chefe de Agrupamento	Anual	N.º de anos de permanência no escutismo dos atuais Chefes de Agrupamento (*)	Anual	N.º de anos de permanência no escutismo dos atuais Chefes de Agrupamento (*)	Anual
				N.º de anos de permanência no escutismo do atual	Anual	N.º de anos de permanência no escutismo do atuais	Anual

		Chefe de Núcleo e/ou Regional		Chefes de Núcleo e/ou Regionais (*)	
				N.º de anos de permanência no escutismo do atual Chefe Nacional	Anual
Qualificações dos membros da atual Direção do Agrupamento em termos dos cursos de formação de dirigentes	Anual	Qualificações dos membros das atuais Direções do Agrupamento em termos dos cursos de formação de dirigentes (*)	Anual	Qualificações dos membros das atuais Direções do Agrupamento em termos dos cursos de formação de dirigentes (*)	Anual
		Qualificações dos membros dos atuais órgãos diretivos do Núcleo e/ou Região em termos dos cursos de formação de dirigentes	Anual	Qualificações dos membros dos atuais órgãos diretivos dos Núcleos e/ou Regiões em termos dos cursos de formação de dirigentes (*)	Anual
				Qualificações dos membros dos atuais órgãos diretivos nacionais em termos dos cursos de formação de dirigentes	Anual
Qualificações académicas, profissionais e associativas dos membros da atual Direção do Agrupamento	Anual	Qualificações académicas, profissionais e associativas dos membros das atuais Direções do Agrupamento (*)	Anual	Qualificações académicas, profissionais e associativas dos membros das atuais Direções do Agrupamento (*)	Anual
		Qualificações académicas, profissionais e associativas dos membros dos atuais órgãos diretivos do Núcleo e/ou Região	Anual	Qualificações académicas, profissionais e associativas dos membros dos atuais órgãos diretivos dos Núcleos e/ou Regiões (*)	Anual
				Qualificações académicas, profissionais e associativas dos membros dos atuais órgãos diretivos nacionais	Anual
Avaliação global da Direção do Agrupamento feita pelos pais (resultado de inquérito)	Anual	Avaliação global das Direções de Agrupamento feita pelos pais (resultado de inquérito) (*)	Anual	Avaliação global das Direções de Agrupamento feita pelos pais (resultado de inquérito) (*)	Anual
Avaliação global da Direção do Agrupamento feita pelos escuteiros	Anual	Avaliação global das Direções de Agrupamento feita pelos escuteiros	Anual	Avaliação global das Direções de Agrupamento feita pelos escuteiros	Anual

		(resultado de inquérito)		(resultado de inquérito) (*)		(resultado de inquérito) (*)	
		Avaliação global da Direção do Agrupamento feita pelos restantes dirigentes (resultado de inquérito)	Anual	Avaliação global das Direções do Agrupamento feita pelos restantes dirigentes (resultado de inquérito) (*)	Anual	Avaliação global das Direções do Agrupamento feita pelos restantes dirigentes (resultado de inquérito) (*)	Anual
				Avaliação global dos órgãos diretivos do Núcleo e/ou Região feita pelos restantes dirigentes (resultado de inquérito)	Anual	Avaliação global dos órgãos diretivos do Núcleo e/ou Região feita pelos restantes dirigentes (resultado de inquérito) (*)	Anual
						Avaliação global dos órgãos diretivos nacionais feita pelos restantes dirigentes (resultado de inquérito)	Anual
		Avaliação global da Direção do Agrupamento feita por responsáveis/líderes locais (resultado de inquérito)	Anual	Avaliação global das Direções de Agrupamento feita por responsáveis/líderes locais (resultado de inquérito) (*)	Anual	Avaliação global das Direções de Agrupamento feita por responsáveis/líderes locais (resultado de inquérito) (*)	Anual
				Avaliação global dos órgãos diretivos do Núcleo e/ou Região feita por responsáveis/líderes regionais (resultado de inquérito)	Anual	Avaliação global dos órgãos diretivos dos Núcleos e/ou Regiões feita por responsáveis/líderes regionais (resultado de inquérito) (*)	Anual
						Avaliação global dos órgãos diretivos nacionais feita por responsáveis/líderes nacionais (resultado de inquérito)	Anual
Capital Humano (Conhecimentos, Competências, Aptidões,...)	P3	Evolução, por função, da percentagem de dirigentes com a formação específica correspondente	Anual	Evolução, por função, da percentagem de dirigentes com a formação específica correspondente (*)	Anual	Evolução, por função, da percentagem de dirigentes com a formação específica correspondente (*)	Anual
		Tempo médio de permanência de um dirigente (enquanto tal) no escutismo	Anual	Tempo médio de permanência de um dirigente (enquanto tal) no escutismo (*)	Anual	Tempo médio de permanência de um dirigente (enquanto tal) no escutismo (*)	Anual
						Tempo médio de permanência de um dirigente (enquanto tal) no escutismo em associações congéneres, nacionais e estrangeiras.	Anual

		N.º de pais e escuteiros candidatos a dirigentes face ao total de candidatos a dirigentes	Anual	N.º de pais e escuteiros candidatos a dirigentes face ao total de candidatos a dirigentes (*)	Anual	N.º de pais e escuteiros candidatos a dirigentes face ao total de candidatos a dirigentes (*)	Anual
		Por funções n.º de dirigentes qualificados com cursos para as funções correspondentes	Anual	Por funções n.º de dirigentes qualificados com cursos para as funções correspondentes (*)	Anual	Por funções n.º de dirigentes qualificados com cursos para as funções correspondentes (*)	Anual
		Idade média dos dirigentes	Anual	Idade média dos dirigentes (*)	Anual	Idade média dos dirigentes (*)	Anual
		N.º de anos de permanência no cargo dos atuais dirigentes	Anual	N.º de anos de permanência no cargo dos atuais dirigentes (*)	Anual	N.º de anos de permanência no cargo dos atuais dirigentes (*)	Anual
		N.º médio de anos de permanência no escutismo dos atuais dirigentes	Anual	N.º médio de anos de permanência no escutismo dos atuais dirigentes (*)	Anual	N.º médio de anos de permanência no escutismo dos atuais dirigentes (*)	Anual
		Qualificações académicas, profissionais e associativas dos atuais dirigentes	Anual	Qualificações académicas, profissionais e associativas dos atuais dirigentes (*)	Anual	Qualificações académicas, profissionais e associativas dos atuais dirigentes (*)	Anual
Finanças, Angariação de Fundos, Infraestruturas	P4	Demonstrações financeiras ao nível local	Anual	Demonstrações financeiras consolidadas de Núcleo e/ou Região (*)	Anual	Demonstrações financeiras consolidadas (*)	Anual
				Demonstrações financeiras ao nível de núcleo e/ou regional	Anual	Demonstrações financeiras ao nível de nacional	Anual
		Demonstrações financeiras dos principais projetos/ações com apoio/envolvimento de terceiros	Anual	Demonstrações financeiras dos principais projetos/ações com apoio/envolvimento de terceiros	Anual	Demonstrações financeiras dos principais projetos/ações com apoio/envolvimento de terceiros	Anual
		Custo médio ao encargo do associado (quotizações + seguro + atividades + uniforme)	Anual	Custo médio ao encargo do associado (quotizações + seguro + atividades + uniforme)	Anual	Custo médio ao encargo do associado (quotizações + seguro + atividades + uniforme)	Anual
		Custo total por escuteiro	Anual	Custo total por escuteiro (*)	Anual	Custo total por escuteiro (*)	Anual
		Distribuição em percentagem e valor das principais fontes de receita	Anual	Distribuição em percentagem e valor das principais fontes de receita ao nível local (*)	Anual	Distribuição em percentagem e valor das principais fontes de receita ao nível local (*)	Anual
				Distribuição em percentagem e valor das principais	Anual	Distribuição em percentagem e valor das principais	Anual

			fontes de receita ao nível regional		fontes de receita ao nível regional (*)	
					Distribuição em percentagem e valor das principais fontes de receita ao nível nacional	Anual
	Distribuição em percentagem e valor dos principais tipos de despesa	Anual	Distribuição em percentagem e valor dos principais tipos de despesa ao nível local (*)	Anual	Distribuição em percentagem e valor dos principais tipos de despesa ao nível local (*)	Anual
			Distribuição em percentagem e valor dos principais tipos de despesa ao nível regional	Anual	Distribuição em percentagem e valor dos principais tipos de despesa ao nível regional (*)	Anual
					Distribuição em percentagem e valor dos principais tipos de despesa ao nível regional	Anual
	Avaliação dos utentes das infraestruturas (resultado de inquérito)	Anual	Avaliação dos utentes das infraestruturas (resultado de inquérito)	Anual	Avaliação dos utentes das infraestruturas (resultado de inquérito)	Anual
	Listagem dos bens próprios sujeitos a registo	Anual	Listagem dos bens próprios sujeitos a registo	Anual	Listagem dos bens próprios sujeitos a registo	Anual
	Certificações de qualidade (ou afins) relativos a infraestruturas/equipamentos emitidos por organismos próprios	Anual	Certificações de qualidade (ou afins) relativos a infraestruturas/equipamentos emitidos por organismos próprios	Anual	Certificações de qualidade (ou afins) relativos a infraestruturas/equipamentos emitidos por organismos próprios	Anual
			Volume de Vendas do Depósito de Material e Fardamento (DMF) de Núcleo e/ou Regional (repartição por principais grupos de artigos)	Trimestral	Volume de Vendas dos DMF de Núcleo e/ou Regional (repartição por principais grupos de artigos) (*)	Trimestral
			Volume de Vendas do DMF de Núcleo e/ou Regional por escuteiro	Anual	Volume de Vendas dos DMF de Núcleo e/ou Regional por escuteiro (*)	Anual
			N.º de utentes por parque e/ou centro escutista	Trimestral	N.º de utentes por parque e/ou centro escutista	Trimestral
			N.º de profissionais (afetos em mais de 50% do seu tempo ao escutismo) e indicação das respetivas funções	Anual	N.º de profissionais (afetos em mais de 50% do seu tempo ao escutismo) e indicação das respetivas funções (*)	Anual

Imagem Pública, Enquadramento Institucional e Societário	P5	Avaliação da opinião pública local sobre o escutismo (resultado de inquérito)	Anual	Avaliação da opinião pública sobre o escutismo (resultado de inquérito) (*)	Anual	Avaliação da opinião pública sobre o escutismo (resultado de inquérito) (*)	Anual
		Avaliação global do CNE e do Escutismo feita por responsáveis/líderes locais - autárquicos, associativos, empresariais e religiosos - (resultado de inquérito)	Anual	Avaliação global do CNE e do Escutismo feita por responsáveis/líderes locais - autárquicos, associativos, empresariais e religiosos - (resultado de inquérito) (*)	Anual	Avaliação global do CNE e do Escutismo feita por responsáveis/líderes locais - autárquicos, associativos, empresariais e religiosos - (resultado de inquérito) (*)	Anual
				Avaliação global do CNE e do Escutismo feita por responsáveis/líderes regionais - autárquicos, associativos, empresariais e religiosos - (resultado de inquérito)	Anual	Avaliação global do CNE e do Escutismo feita por responsáveis/líderes regionais - autárquicos, associativos, empresariais e religiosos - (resultado de inquérito) (*)	
						Avaliação global do CNE e do Escutismo feita por responsáveis/líderes nacionais - governamentais, associativos, empresariais e religiosos - (resultado de inquérito)	
		Satisfação e influência do escutismo na vida dos antigos escuteiros do Agrupamento (resultado de inquérito)	Anual	Satisfação e influência do escutismo na vida dos antigos escuteiros (resultado de inquérito) (*)	Anual	Satisfação e influência do escutismo na vida dos antigos escuteiros (resultado de inquérito) (*)	Anual
		Opiniões/testemunhos de antigos escuteiros, pais e outras pessoas de notoriedade pública	Anual	Opiniões/testemunhos de antigos escuteiros, pais e outras pessoas de notoriedade pública	Anual	Opiniões/testemunhos de antigos escuteiros, pais e outras pessoas de notoriedade pública	Anual
		Referências de atividades com impacto público (incluindo referência às inserções na comunicação social)	Semestral	Referências de atividades com impacto público (incluindo referência às inserções na comunicação social)	Semestral	Referências de atividades com impacto público (incluindo referência às inserções na comunicação social)	Semestral

		Parcerias e protocolos com interesse público (incluindo referência às inserções na comunicação social)	Semestral	Parcerias e protocolos com interesse público (incluindo referência às inserções na comunicação social)	Semestral	Parcerias e protocolos com interesse público (incluindo referência às inserções na comunicação social)	Semestral
		Reconhecimentos públicos ao CNE, ao escutismo, aos escuteiros e aos dirigentes de escuteiros (incluindo referência às inserções na comunicação social)	Semestral	Reconhecimentos públicos ao CNE, ao escutismo, aos escuteiros e aos dirigentes de escuteiros (incluindo referência às inserções na comunicação social) - com agregação de algumas das referências do nível local	Semestral	Reconhecimentos públicos ao CNE, ao escutismo, aos escuteiros e aos dirigentes de escuteiros (incluindo referência às inserções na comunicação social) - com agregação de algumas das referências dos níveis local, de núcleo e regional	Semestral
		Dados comparativos entre o CNE e outras organizações locais com atividades ou fins similares	Anual	Dados comparativos entre o CNE e outras organizações regionais com atividades ou fins similares	Anual	Dados comparativos entre o CNE e outras organizações nacionais ou internacionais com atividades ou fins similares	Anual
Desempenho da OSFL							
Inputs, Recursos, Economia	R1	Comparação do "orçamentado" com o "real", em valor e percentagem, distribuídos pelas principais fontes de receita e de despesa, segmentado entre: Geral/Agrupamento, 1ª, 2ª, 3ª, 4ª Secções e as principais atividades realizadas.	Semestral	Comparação do "orçamentado" com o "real", em valor e percentagem, distribuídos pelas principais fontes de receita e de despesa, segmentado entre: Geral/Agrupamento, 1ª, 2ª, 3ª, 4ª Secções e as principais atividades realizadas. Apresentação dos diversos Agrupamentos do Núcleo ou Região e de média por Agrupamento.	Semestral	Comparação do "orçamentado" com o "real", em valor e percentagem, distribuídos pelas principais fontes de receita e de despesa dos Agrupamentos, segmentado entre: Geral/Agrupamento, 1ª, 2ª, 3ª, 4ª Secções e as principais atividades realizadas. Apresentação das médias dos Núcleos e Regiões e da média nacional.	Semestral
				Comparação do "orçamentado" com o "real", em valor e percentagem, distribuídos pelas principais fontes de receita e de despesa, segmentado entre: Geral/Junta de Núcleo e/ou Junta Regional; principais Divisões e	Semestral	Comparação do "orçamentado" com o "real", em valor e percentagem, distribuídos pelas principais fontes de receita e de despesa, segmentado entre: Geral/Junta de Núcleo e/ou Junta Regional; principais Divisões e	Semestral

		Departamentos da Junta de Núcleo e/ou Junta Regional; outros órgãos de Núcleo e/ou Regionais; as principais atividades realizadas.		Departamentos da Junta de Núcleo e/ou Junta Regional; outros órgãos de Núcleo e/ou Regionais; as principais atividades realizadas. Apresentação dos diversos Núcleos e Regiões e de médias por Núcleo e por Região.	
				Comparação do "orçamentado" com o "real", em valor e percentagem, distribuídos pelas principais fontes de receita e de despesa, segmentado entre: Geral/Junta Central; principais Divisões e Departamentos da Junta Central; outros órgãos nacionais; as principais atividades realizadas.	Semestral
N.º de escuteiros por dirigente, com distribuição por Secção	Semestral	N.º de escuteiros por dirigente, com distribuição por Secção (*)	Semestral	N.º de escuteiros por dirigente, com distribuição por Secção (*)	Semestral
Área coberta de sede (m²) por escuteiro	Anual	Área coberta de sede (m²) por escuteiro. Apresentação dos diversos Agrupamentos do Núcleo ou Região e de média por Agrupamento.	Anual	Área coberta de sede (m²) por escuteiro nos Agrupamentos. Apresentação das médias dos Núcleos e Regiões e da média nacional.	Anual
Espaços de "ar livre" próprios, para atividades escutistas (m²)	Anual	Espaços de "ar livre" próprios, para atividades escutistas (m²). Apresentação dos diversos espaços do Núcleo ou Região e de média por Agrupamento.	Anual	Espaços de "ar livre" próprios, para atividades escutistas (m²). Apresentação dos diversos espaços por Núcleo e Região e de média por Agrupamento.	Anual
Valor de equipamento para atividades por escuteiro	Anual	Valor de equipamento para atividades por escuteiro. Apresentação dos diversos Agrupamentos do Núcleo ou Região e de média por Agrupamento.	Anual	Valor de equipamento para atividades por escuteiro (*)	Anual

Processos, Atividades, Eficiência	R2	Distribuição percentual das horas de atividade de cada Secção por tipos de atividade	Semestral	Distribuição percentual das horas de atividade de cada Secção por tipos de atividade (*)	Semestral	Distribuição percentual das horas de atividade de cada Secção por tipos de atividade (*)	Semestral
		Avaliação das atividades escutistas, por tipo de atividade, feita pelos escuteiros, nomeadamente no que respeita à qualidade das mesmas (resultado de inquérito)	Anual	Avaliação das atividades escutistas, por tipo de atividade, feita pelos escuteiros, nomeadamente no que respeita à qualidade das mesmas (resultado de inquérito) (*)	Anual	Avaliação das atividades escutistas, por tipo de atividade, feita pelos escuteiros, nomeadamente no que respeita à qualidade das mesmas (resultado de inquérito) (*)	Anual
		Avaliação global das atividades escutistas feita pelas Equipas de Animação, nomeadamente no que respeita ao cumprimento do Método Escutista (resultado de inquérito)	Anual	Avaliação global das atividades escutistas feita pelas Equipas de Animação (resultado de inquérito), nomeadamente no que respeita ao cumprimento do Método Escutista (*)	Anual	Avaliação global das atividades escutistas feita pelas Equipas de Animação, nomeadamente no que respeita ao cumprimento do Método Escutista (resultado de inquérito) (*)	Anual
		Comparação do "planeado" com o "real" nas atividades de cada Secção	Semestral				
		Assiduidade média dos escuteiros nas atividades - em percentagem do total do efetivo e por Secção	Semestral	Assiduidade média dos escuteiros nas atividades - em percentagem do total do efetivo e por Secção. Apresentação dos diversos Agrupamentos do Núcleo ou Região e de média no Núcleo ou Região.	Semestral	Assiduidade média dos escuteiros nas atividades - em percentagem do total do efetivo e por Secção. Apresentação das médias dos Núcleos e Regiões e da média nacional.	Semestral
		Assiduidade média dos dirigentes nas atividades - em percentagem do total do efetivo, por Secção e Outros	Semestral	Assiduidade média dos dirigentes nas atividades - em percentagem do total do efetivo, por Secção e Outros. Apresentação dos diversos Agrupamentos do Núcleo ou Região e de média no Núcleo ou Região.	Semestral	Assiduidade média dos dirigentes nas atividades - em percentagem do total do efetivo, por Secção e Outros. Apresentação das médias dos Núcleos e Regiões e da média nacional.	Semestral

		Assiduidade média dos pais à "reunião de pais" - em percentagem do total do efetivo e por Secção	Semestral	Assiduidade média dos pais à "reunião de pais" - em percentagem do total do efetivo e por Secção. Apresentação dos diversos Agrupamentos do Núcleo ou Região e de média no Núcleo ou Região.	Semestral	Assiduidade média dos pais à "reunião de pais" - em percentagem do total do efetivo e por Secção. Apresentação das médias dos Núcleos e Regiões e da média nacional.	Semestral
		N.º de participações em grupos de trabalho ou afins em representação do CNE/Agrupamento (com discriminação)	Semestral	N.º de participações em grupos de trabalho ou afins em representação do CNE/Núcleo e/ou Região (com discriminação)	Semestral	N.º de participações em grupos de trabalho ou afins em representação do CNE, no país ou no estrangeiro (com discriminação)	Semestral
		N.º de visitas à página Web do Agrupamento	Semestral	N.º de visitas à página Web do Núcleo e/ou Região	Semestral	N.º de visitas à página Web do CNE	Semestral
				N.º horas de formação por dirigente	Anual	N.º horas de formação por dirigente. Apresentação das médias dos Núcleos e Regiões e da média nacional.	Anual
				N.º horas de formação, por formando e por tipo de curso	Anual	N.º horas de formação, por formando e por tipo de curso. Apresentação das médias dos Núcleos e Regiões, das respetivas médias nacionais e da inserção dos cursos de âmbito nacional.	Anual
				N.º de utentes por parque e/ou centro escutista	Semestral	N.º de utentes por parque e/ou centro escutista. Apresentação das médias dos parques e centros escutistas dos Núcleos e Regiões, das respetivas médias nacionais e da inserção dos parques e centros escutistas de âmbito nacional.	Semestral

Outputs, Resultados Imediatos, Eficácia	R3	Resultado da avaliação dos escuteiros (através de inquérito próprio) dos principais projetos e atividades ao nível da sua Unidade e do Agrupamento, nomeadamente face aos objetivos inicialmente formulados.	Anual	Resultado da avaliação dos escuteiros (através de inquérito próprio) dos principais projetos e atividades ao nível da sua Unidade e do Agrupamento, nomeadamente face aos objetivos inicialmente formulados. (*)	Anual	Resultado da avaliação dos escuteiros (através de inquérito próprio) dos principais projetos e atividades ao nível da sua Unidade e do Agrupamento, nomeadamente face aos objetivos inicialmente formulados. (*)	Anual
				Resultado da avaliação dos escuteiros (através de inquérito próprio) dos principais projetos e atividades ao nível do Núcleo e Região, nomeadamente face aos objetivos inicialmente formulados.	Anual	Resultado da avaliação dos escuteiros (através de inquérito próprio) dos principais projetos e atividades ao nível do Núcleo e Região, nomeadamente face aos objetivos inicialmente formulados. (*)	Anual
						Resultado da avaliação dos escuteiros (através de inquérito próprio) dos principais projetos e atividades ao nível nacional, nomeadamente face aos objetivos inicialmente formulados.	Anual
		Resultado da avaliação dos dirigentes (através de inquérito próprio) dos principais projetos e atividades ao nível da sua Unidade e do Agrupamento, nomeadamente face aos objetivos inicialmente formulados.	Anual	Resultado da avaliação dos dirigentes (através de inquérito próprio) dos principais projetos e atividades ao nível da sua Unidade e do Agrupamento, nomeadamente face aos objetivos inicialmente formulados. (*)	Anual	Resultado da avaliação dos dirigentes (através de inquérito próprio) dos principais projetos e atividades ao nível da sua Unidade e do Agrupamento, nomeadamente face aos objetivos inicialmente formulados. (*)	Anual
				Resultado da avaliação dos dirigentes (através de inquérito próprio) dos principais projetos e atividades ao nível do Núcleo e Região, nomeadamente face aos objetivos inicialmente formulados.	Anual	Resultado da avaliação dos dirigentes (através de inquérito próprio) dos principais projetos e atividades ao nível do Núcleo e Região, nomeadamente face aos objetivos inicialmente formulados. (*)	Anual

					Resultado da avaliação dos dirigentes (através de inquérito próprio) dos principais projetos e atividades ao nível nacional, nomeadamente face aos objetivos inicialmente formulados.	Anual
		Distribuição e evolução dos escuteiros por Etapas de Progresso	Anual	Distribuição e evolução dos escuteiros por Etapas de Progresso (*)	Distribuição e evolução dos escuteiros por Etapas de Progresso (*)	Anual
		Percentagem de escuteiros face ao n.º de jovens na mesma faixa etária na zona de influência do Agrupamento	Anual	Percentagem de escuteiros face ao n.º de jovens na mesma faixa etária na zona de influência do Núcleo e Região, com a distribuição por Concelhos.	Percentagem de escuteiros face ao n.º de jovens na mesma faixa etária no país, com a distribuição por Distritos.	Anual
				Avaliação da Formação de Dirigentes feita pelos formandos (resultado de inquérito)	Avaliação da Formação de Dirigentes feita pelos formandos (resultado de inquérito). Apresentação das médias dos Núcleos e Regiões, das respetivas médias nacionais e da inserção dos cursos de âmbito nacional.	Anual
				Número de participantes (e percentagem face ao total do efetivo) em atividades de Núcleo e Regionais, com a distribuição por Regiões.	Número de participantes (e percentagem face ao total do efetivo) em atividades nacionais, com a distribuição por Regiões.	Anual
					Número de participantes (e percentagem face ao total do efetivo) em atividades internacionais, com a distribuição por Regiões.	Anual
Outcomes, Resultados Futuros, Impacto	R4	Avaliação das atividades escutistas e do seu resultado educativo feita pelos pais (resultado de inquérito)	Anual	Avaliação das atividades escutistas e do seu resultado educativo feita pelos pais (resultado de inquérito) (*)	Avaliação das atividades escutistas e do seu resultado educativo feita pelos pais (resultado de inquérito) (*)	Anual

		Avaliação das atividades escutistas e do seu resultado educativo feita por antigos escuteiros (resultado de inquérito)	Anual	Avaliação das atividades escutistas e do seu resultado educativo feita por antigos escuteiros (resultado de inquérito) (*)	Anual	Avaliação das atividades escutistas e do seu resultado educativo feita por antigos escuteiros (resultado de inquérito) (*)	Anual
		N.º de referências na <i>internet</i> a atividades realizadas nos últimos 5 anos	Anual	N.º de referências na <i>internet</i> a atividades de Núcleo e Regionais realizadas nos últimos 10 anos	Anual	N.º de referências na <i>internet</i> a atividades de Nacionais realizadas nos últimos 15 anos	Anual
		N.º de referências na <i>internet</i> ao Agrupamento local	Anual	N.º de referências na <i>internet</i> ao Núcleo e/ou Região	Anual	N.º de referências na <i>internet</i> ao CNE	Anual
		Avaliação de parcerias, protocolos e projetos apoiados, realizada pelos parceiros/apoiantes (resultado de inquérito)	Anual	Avaliação de parcerias, protocolos e projetos apoiados, realizada pelos parceiros/apoiantes (resultado de inquérito)	Anual	Avaliação de parcerias, protocolos e projetos apoiados, realizada pelos parceiros/apoiantes (resultado de inquérito)	Anual

(*) Por agregação/consolidação.

Apêndice 10 - Resumo da argumentação da tese

Apresenta-se na Tabela 63 que se segue o resumo da argumentação ao longo da tese. Descreve-se a sequência da argumentação e faz-se corresponder à mesma as principais referências em termos de: secções da tese, figuras e tabelas inseridas, bibliografia.

Tabela 63 - Resumo da argumentação da tese.

Descrição e sequência da argumentação da tese	Principais Referências		
	Secção	Figuras e Tabelas	Bibliografia
Identificação do problema	1.1	Figura 1	
- Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL)	1.1		Weisbrod (1975, 1988); Young (1981); Drucker, 1989, 1990; Salamon <i>et al.</i> (1999, 2003); Franco <i>et al.</i> (2005); Carvalho (2010).
- Avaliação do desempenho das OSFL	1.1		Sorensen e Grove (1977); Anthony e Young (1999); Plantz <i>et al.</i> (1997); Siciliano (1997); Kaplan (2001); Sawhill e Williamson (2001); Niven (2003); Poister, (2003); Salamon <i>et al.</i> (2010).
- Stakeholders e Teoria dos stakeholders	1.1		Freeman e Reed (1983); Clarkson (1995); Donaldson e Preston (1995); Jones (1995); Atkinson <i>et al.</i> (1997); Mitchell <i>et al.</i> (1997); Freeman e McVea (2001); Friedman e Miles (2006); Freeman <i>et al.</i> (2010).
- Prestação de Informação aos <i>stakeholders</i> das OSFL	1.1		Stewart (1984); Hyndman (1990); Hyndman e Anderson (1995,

			1998); Martin e Kettner (1997); Connolly e Hyndman (2000, 2004); Jegers (2002); Fishel (2004); Wisniewski e Stewart (2004); Farkas e Molnár (2005); Zimmermann e Stevens (2006); Barman (2007); Molnár (2008); Ebrahim (2010).
Lacuna no conhecimento	1.1		Ebrahim (2010); Salamon <i>et al.</i> (2010).
Problema a resolver: <i>“A necessidade de satisfazer os stakeholders das OSFL com informação que lhes permita avaliar o desempenho da OSFL com quem se relacionam”.</i>	1.1		Weisbrod (1975, 1988, 1998); Drucker (1989, 1990); Kearns (1994, 1996); Fry (1995); Najam (1996); Herman e Renz (1997a, 1997b, 1998, 2004a, 2004b); Barrett (2001); Kaplan (2001); Sawhill e Williamson (2001); Friedman e Miles (2002); Ebrahim (2003a, 2003b, 2005, 2010); Niven (2003, 2005); Abraham (2004); Sowa <i>et al.</i> (2004); Wisniewski e Stewart (2004); Farkas e Molnár (2005); Molnár (2008); Andreas <i>et al.</i> (2009).
Propósito e objetivos da investigação	1.2		
Questões de investigação	1.3		Wisniewski e Stewart (2004); Andreas <i>et al.</i> (2009).
Enquadramento teórico e Revisão de Literatura			
- Abordagens económicas às OSFL	2.1.2	Tabela 1	Weisbrod (1975, 1988, 1998);

<p>(“restrição de não distribuição”, “falha do mercado”, “provisão de bens públicos”, “falha nos contratos”, “falha dos governos”, “assimetrias de informação entre compradores e vendedores”)</p>			<p>Hansmann (1980, 1987, 2003); Young (1981); Ben-Ner (1986); James (1987); Salamon (1987a, 1987b); Ben-Ner e Van Hoomissen (1991); Salamon e Anheier (1998); Steinberg e Young (1998).</p>
<p>- Abordagens contabilísticas às OSFL</p> <p><i>(Razões para uma contabilidade específica das OSFL; especificidades na contabilidade das OSFL; normalização da contabilidade das OSFL; enquadramento normativo das OSFL em diversos países; Contabilidade Social; a questão da prestação de contas (accountability); análise e controlo da informação divulgada; a relevância da Contabilidade de Gestão para as OSFL).</i></p>	2.1.3		<p>Arroyo (1990); Hyndman (1990); Gross (1995); Kaplan e Norton (1996, 2001a, 2001b); Najam (1996); Granof (1998); Hyndman e Anderson (1998); Williams e Palmer (1998); Anthony (1999); Connolly e Hyndman (2000, 2004); Gray (2000); Kaplan (2001); Keating e Frumkin (2001); Jegers (2002); Ebrahim (2003a); Niven (2003); Torres e Pina (2003); Abraham (2006, 2007); Mook et al. (2007).</p>
<p>- Avaliação do desempenho das OSFL</p> <p><i>(Avaliação do desempenho das organizações; Tableau de Bord; Balanced Scorecard; Performance Prism; outras abordagens)</i></p>	2.2	<p>Tabela 2 Tabela 3 Tabela 4 Figura 2 Figura 3 Figura 4 Figura 5 Figura 6</p>	<p>Lynch e Cross (1991); Lebas (1994); Kaplan e Norton (1992, 1996, 2001a, 2001b); Brown (1996); Herman e Renz (1997a, 1997b, 1998, 1999, 2004a, 2004b); Neely et al. (2001, 2002); Kaplan (2001); Sawhill e Williamson (2001); Moore (2003); Speckbacher (2003);</p>

			<p>Niven (2003, 2005); Henri (2004); Colcord (2005); Kasperskaya (2006); Moullin (2007); Carvalho (2008); Ferreira (2009); Greiling (2010).</p>
<p>- Stakeholders e Teoria dos stakeholders (A teoria dos stakeholders e as OSFL).</p>	2.3		<p>Freeman e Reed (1983); Clarkson (1995); Donaldson e Preston (1995); Jones (1995); Atkinson <i>et al.</i> (1997); Krashinsky (1997); Mitchell <i>et al.</i> (1997); Abzug e Webb (1999); Barrett (2001); Freeman e McVea (2001); Friedman e Miles (2006); Freeman <i>et al.</i> (2010).</p>
<p>- Prestação de Informação aos stakeholders das OSFL</p> <p>(Relevância de prestar informação através de indicadores financeiros e não financeiros; os organismos internacionais e nacionais que regulam os princípios e práticas contabilísticas, cada vez mais têm produzido documentos e orientações no sentido de que a informação contabilística possa servir os diversos stakeholders; necessidade de análise sistematizada dos efeitos da interação da organização com a sociedade onde se insere, tendo em conta os seus stakeholders, os recursos ou inputs recebidos destes, os benefícios e prejuízos causados, integrando-os como dados de demonstrações contabilísticas - contabilidade social -; prestação de contas - accountability - para que a OSFL preserve a confiança pública e sirva o interesse público; a questão da responsabilidade social das organizações).</p>	2.3		<p>Ramanathan (1976); Stewart (1984); Hyndman (1990); Eccles (1991); Belkaoui (1992); Kearns (1994, 1996); Fry (1995); Hyndman e Anderson (1995, 1998); Najam (1996); Young <i>et al.</i> (1996); Martin e Kettner (1997); Ittner e Larcker (1998a, 1998b); Copenhagen Charter (1999); Connolly e Hyndman (2000, 2004); Gray (2000); Eccles <i>et al.</i> (2001); Belal (2002); Maines <i>et al.</i> (2002); Nickols (2002); Ebrahim (2003a, 2005, 2010);</p>

			<p>Fishel (2004); Franco (2004a); Wisniewski e Stewart (2004); Farkas e Molnár (2005); O'Dwyer <i>et al.</i> (2005); Perrini e Tencati (2006); Barman (2007); Mook <i>et al.</i> (2007); Molnár (2008).</p>
Metodologia de Investigação			
<p>- Posicionamento ontológico</p> <p><i>(Assume-se para o presente estudo a realidade social formada por uma rede de relações entre as partes envolvidas, onde em termos gerais se pode encontrar uma estrutura concreta de comportamentos. Uma realidade com interação entre as partes envolvidas, onde se geram processos concretos interligados entre si, onde existem influências e interesses diversos, onde há particularidades a ter em conta. Contudo uma realidade social onde se encontram linhas gerais de comportamento, de interesse e de atuação.)</i></p>	<p>1.4 3.2.1</p>		<p>Morgan e Smircich (1980); Hopper e Powell (1985); Chua (1986); Ryan <i>et al.</i> (2002); Mason (2002); Vieira (2009).</p>
<p>- Opção epistemológica</p> <p><i>(Positivista, procurando-se pela observação descobrir e explicar uma realidade, pouco conhecida e tratada.</i></p>	<p>1.4 3.2.1</p>		<p>Morgan e Smircich (1980); Hopper e Powell (1985); Chua (1986); Ryan <i>et al.</i> (2002); Mason (2002); Vieira (2009).</p>
<p>- Paradigma teórico-metodológico utilizado</p> <p><i>(Para explicar uma realidade social ainda pouco estudada, procurando entendê-la, sendo uma realidade complexa cujo estudo exige detalhe, a realização de uma investigação qualitativa recomenda-se. Através da investigação qualitativa pode-se explorar de um modo amplo o contexto social do fenómeno em estudo, procurar entender os intervenientes, as suas razões, as necessidades, os resultados desejados, e ainda, os modos como funcionam os processos sociais, as instituições e o relacionamento entre as partes. A adoção da perspectiva filosófica do positivismo é conciliável com uma investigação qualitativa. Em circunstâncias onde parece impor-se um estudo exploratório, recomendando-se a análise qualitativa, diversos autores - Eisenhardt (1989), Keating (1995), Ryan <i>et al.</i> (2002), Ahrens e Chapman (2006), Vaivio (2008), Vieira <i>et al.</i> (2009), Myers (2011) - reconhecem que, por exemplo através de estudos de caso</i></p>	<p>1.4 3.2.1</p>		<p>Eisenhardt (1989); Keating (1995); Mason (2002); Ryan <i>et al.</i> (2002); Denscombe (2003); Ahrens e Chapman (2006); Vaivio (2008); Vieira <i>et al.</i> (2009); Myers (2011).</p>

qualitativos, poder-se-á chegar em conformidade com a abordagem positivista à formulação de hipóteses, à formulação de teorias, ao desenvolvimento de teorias e à proposta de modelos.)			
<p>- Estratégia de abordagem</p> <p>(Um vez que o fenómeno em análise - a necessidade de satisfazer os stakeholders das OSFL com informação que lhes permita avaliar o desempenho da OSFL com quem se relacionam - não se distingue claramente no contexto onde se insere, em que se colocam questões de “como”, de “porquê” ou mesmo do tipo “qual”, em que há vantagem em se utilizarem múltiplas fontes de evidência, tratando-se de um fenómeno contemporâneo com um contexto real identificado - Yin (2003a, 2003b), Dul e Hak (2008) - optou-se como estratégia de investigação efetuar um estudo de caso. Dado que de um modo preliminar se exploraram as razões para práticas específicas no âmbito da contabilidade - Lakatos e Marconi (1996), Carmo e Ferreira (1998), Ryan et al. (2002), Yin (2003a, 2003b), Barañano (2004), Dul e Hak (2008), Vieira et al. (2009) - optou-se por realizar de um estudo de caso tipo exploratório. Uma vez que a seleção de um caso típico ou representativo das OSFL serve os objetivos inicialmente definidos, sabendo-se que no contexto em estudo, o caso concreto terá sempre algo de raro ou extremo - Yin (2003a), Denscombe (2003), Vieira et al. (2009) - optou-se por realizar um estudo de caso único, tendo como unidade de análise a OSFL, com uma perspetiva holística sobre a organização.)</p>	1.4 3.2.2		<p>Eisenhardt (1989);</p> <p>Keating (1995);</p> <p>Lakatos e Marconi (1996);</p> <p>Shields (1997);</p> <p>Carmo e Ferreira (1998);</p> <p>Kaplan (1998);</p> <p>Mason (2002);</p> <p>Ryan et al. (2002);</p> <p>Yin (2003a, 2003b);</p> <p>Barañano (2004);</p> <p>Modell (2005);</p> <p>Cooper e Morgan (2008);</p> <p>Dul e Hak (2008);</p> <p>Vaivio (2008);</p> <p>Vieira et al. (2009).</p>
<p>- Técnicas de recolha de dados</p> <p>-Pesquisa documental;</p> <p>-Inquéritos por entrevistas (semiestruturadas);</p> <p>-Observação participante.</p>	3.2.3		<p>Bogdan e Biklen (1994);</p> <p>Mason (2002);</p> <p>Patton (2002);</p> <p>Ryan et al. (2002);</p> <p>Yin (2003a);</p> <p>Denscombe (2003);</p> <p>Guillham (2005);</p> <p>Vieira et al. (2009).</p>
<p>- Seleção do caso</p> <p>-Corpo Nacional de Escutas</p> <p>-Associação típica e representativa das OSFL, com um conjunto variado de stakeholders.</p>	3.3		<p>Yin (2003a);</p> <p>Denscombe (2003);</p> <p>Vieira et al. (2009).</p>
<p>- Fontes de evidência</p> <p>(As entrevistas realizadas estão resumidas no Apêndice 3. Os documentos consultados e que serviram de evidência sobre o CNE e o Escutismo em termos gerais encontram-se disponíveis na internet; sobre os stakeholders externos ao CNE recorreu-se também a documentos disponíveis nos</p>	1.5 3.3	<p>Tabela 5</p> <p>Tabela 7</p> <p>Tabela 23</p>	<p>Lakatos e Marconi (1991);</p> <p>Barrett (2001);</p> <p>Sawhill e Williamson (2001);</p> <p>Mason (2002);</p> <p>Ryan et al. (2002);</p>

respetivos sítios na internet. Houve triangulação de dados - Yin, 2003a; Vieira et al., 2009 - entre diversas fontes de evidência. Por se tratar de um trabalho exploratório, com dificuldade em conseguirem-se fontes de evidência que por si só respondem às questões em investigação, o recurso à complementaridade de fontes de evidência - Mason, 2002 -, é uma necessidade para a interpretação e reflexão, como para se conseguirem conclusões válidas e de qualidade. O facto de o investigador conhecer e ter experiência prévia no seio do CNE considerou-se também como uma fonte de evidência, como “observação participante” - Yin (2003a) e Mason (2002) -, relevante para a seleção e interpretação das outras fontes de evidência.)			Yin (2003a); Denscombe (2003); Barañano (2004); Wisniewski e Stewart (2004); Balser e McClusky (2005); Guillham (2005); Abraham (2007); Vieira et al. (2009).
- Protocolo de estudo de caso	3.4		Yin (2003a).
- Qualidade e validade da metodologia seguida <i>(Identificação dos procedimentos seguidos ao longo das fases de investigação com vista a satisfazer os testes referidos na literatura).</i>	3.6	Tabela 6	Ryan et al. (2002); Yin (2003a); Vieira et al. (2009).
Trabalho de Campo / Estudo de Caso			
- Apresentação da organização estudada -Corpo Nacional de Escutas -Apêndice 4	4.2		
- Apresentação das fontes de evidência <i>(Os resumos das entrevistas realizadas constam no Apêndice 3. Os documentos consultados e que serviram de evidência foram diversos, sendo citados ao longo do presente trabalho sempre que se faz referência ao seu uso. Em relação ao CNE os documentos consultados foram entre outros: os estatutos e regulamentos; normas, procedimentos e comunicações internas; protocolos assinados com entidades externas; o Sistema Integrado de Informação Escutista (SIIE); informação institucional divulgada; revistas, livros e manuais de âmbito escutista; Relatórios & Contas de diferentes níveis do CNE. Sobre o escutismo em geral consultaram-se além do sítio na internet da Organização Mundial do Movimento Escutista (OMME) os sítios na internet de outras organizações escutistas nacionais e estrangeiras.)</i>	4.3	Tabela 7 Tabela 23	
- Apresentação dos stakeholders <i>(Na identificação dos stakeholders seguiu-se a técnica da “chuva de ideias” e tiveram-se em conta algumas das tipologias e técnicas sugeridas na literatura - Clarkson, 1995; Atkinson et al., 1997; Michell et al., 1997;</i>	4.4	Tabela 8	Clarkson (1995); Atkinson et al. (1997); Michell et al. (1997); Ackermann e Éden (2001);

Ackermann e Éden, 2001; Bryson, 2004; Fassin, 2008 -. A identificação das diversas categorias de stakeholders do CNE foi complementada com a consulta de documentação interna da associação.)			Bryson (2004); Fassin (2008).
<p>- Síntese, análise e tratamento das evidências obtidas</p> <p>(Identificação das necessidades de informação para a avaliação do desempenho do CNE por parte dos seus stakeholders. O trabalho realizado permitiu tirarem-se ilações, tendo em conta a literatura sobre a problemática em estudo e procurando buscar o como a resolver. Uma vez que os modelos de análise oriundos da literatura estão relacionados com soluções já estudadas, se aplicados a um caso concreto, as respetivas conclusões podem permitir-nos aferir da adequabilidade dessas soluções à situação presente. Elas podem facilitar-nos a deduzir o como responder à necessidade de informação dos stakeholders do CNE, ou seja, a perspetivar em como lhes prestar a informação necessária. No Apêndice 6 e no Apêndice 7 as evidências obtidas são apresentadas stakeholder a stakeholder, no que respeita à sua caracterização e ao seu interesse de informação sobre o CNE)</p>	4.5 4.6	<p>Tabela 9</p> <p>Tabela 16</p> <p>Tabela 10</p> <p>Tabela 11</p> <p>Tabela 12</p> <p>Tabela 13</p> <p>Tabela 14</p> <p>Tabela 15</p> <p>Tabela 18</p> <p>Tabela 17</p> <p>Tabela 20</p> <p>Tabela 27</p> <p>a</p> <p>Tabela 42</p> <p>Tabela 43</p> <p>a</p> <p>Tabela 58</p> <p>Figura 7</p> <p>Figura 8</p>	<p>Clarkson (1995);</p> <p>Atkinson <i>et al.</i> (1997);</p> <p>Mitchell <i>et al.</i> (1997);</p> <p>Anthony e Young (1999);</p> <p>AECA (2000);</p> <p>Ackermann e Eden (2001);</p> <p>Mason (2002);</p> <p>Nickols (2002);</p> <p>Bryson (2004).</p>
Análise e apresentação dos resultados			
<p>- Ligação entre o enquadramento teórico e o trabalho empírico (de campo)</p> <p>(Síntese do estudo ao CNE e interligação com a literatura).</p>	5.2 5.3		
<p>- Hipótese para a solução do problema em aberto</p> <p>(No Apêndice 8 para cada um dos níveis territoriais do CNE identifica-se para os seus stakeholders, os principais interesses destes, o respetivo nível de poder e influência no CNE e a informação privilegiada, enquadrando-se estes dados com os tópicos de interesse de informação dos stakeholders para a avaliação do desempenho da OSFL. No Apêndice 9 tendo em conta as entrevistas realizadas, a síntese de indicadores para a avaliação do desempenho do CNE enviadas como exemplo aos stakeholders entrevistados, documentos diversos do CNE, a síntese da informação privilegiada pelos stakeholders para os níveis local, núcleo/regional e nacional do CNE, apresenta-se uma proposta com exemplos de indicadores tipo para a prestação de informação aos stakeholders do CNE).</p>	5.5	<p>Figura 9</p> <p>Figura 10</p> <p>Tabela 21</p> <p>Tabela 59</p> <p>Tabela 60</p> <p>Tabela 61</p> <p>Tabela 62</p>	<p>AECA (2001);</p> <p>Niven (2003);</p> <p>Molnár (2008);</p> <p>Ebrahim (2003a, 2010).</p>

Resposta às questões de investigação <i>(Tendo como referência a revisão de literatura e o trabalho de campo realizados).</i>	5.4		
Conclusões			
- Síntese da argumentação e dos resultados a que se chegou <i>(Síntese da resposta às questões de investigação secundárias - Apêndice 11 - e resposta às questões de investigação principais)</i>	6.1	Tabela 63 Tabela 64 a Tabela 71	
- Contributo para as OSFL	6.1		
- Limitações do estudo e pistas para investigação futura	6.2 6.3		

Apêndice 11 - Questões de investigação secundárias

Apresenta-se neste apêndice uma síntese das respostas às questões de investigação secundárias, consequência do trabalho desenvolvido nos capítulos dois, quatro e cinco. Em simultâneo com a síntese da resposta a cada questão de investigação fazem-se corresponder as principais referências em termos de: secções da tese, figuras e tabelas inseridas, bibliografia.

Questão 1 - Quais são os vários tipos de stakeholders da OSFL em estudo?

Tabela 64 - Síntese da resposta à questão de investigação 1.

= Questão de investigação 1 = Síntese da resposta conseguida e apresentada ao longo da tese	Principais Referências		
	Secção	Figuras e Tabelas	Bibliografia
O leque de <i>stakeholders</i> de uma OSFL é amplo e variado, com contextos relacionais, interesses e poderes diversos sobre a organização.	2.3		Donaldson e Preston (1995); Clarkson (1995); Jones (1995); Mitchell <i>et al.</i> (1997); Atkinson <i>et al.</i> (1997); Ackermann e Éden (2001); Bryson (2004).
A OSFL pode funcionar para uns como “principal” e para outros como “agente”.	2.3		Fry (1995); Abzug e Webb (1999); Jegers (2002); Helmig <i>et al.</i> (2004).
A solicitação ou o interesse pela prestação de informação que facilite a avaliação do desempenho da OSFL, pode vir de cima, sendo fornecida num sentido ascendente (upward) - a <i>stakeholders</i> como os fundadores, os beneméritos, os patrocinadores, as agências governamentais -; pode vir de baixo, sendo fornecida num sentido descendente (downward) - a <i>stakeholders</i> como aqueles a quem a OSFL presta serviço -; pode também vir de dentro da organização (to self), dos respetivos gestores, administradores, pessoal, voluntários e outros intervenientes para a realização da missão.	2.3		Najam (1996); Ebrahim (2003a, 2010).
Para o CNE identificaram-se dezasseis categorias de <i>stakeholders</i> : pais, escuteiros, antigos escuteiros, Igreja Católica, agências governamentais, autarquias, parceiros, patrocinadores, beneméritos, fornecedores, funcionários, dirigentes de Unidade, dirigentes executivos, Representantes, Organização	4.4 Apêndice 6	Tabela 27 a Tabela 42	

Mundial do Escutismo, congêneres. No que respeita ao interesse, relacionamento e enquadramento destes <i>stakeholders</i> com o CNE, elaborou-se por stakeholder uma caracterização/síntese que se apresenta no Apêndice 6.			
Existem diversas tipologias de <i>stakeholders</i> propostas pela literatura, como em: Clarkson (1995), Atkinson <i>et al.</i> (1997), Mitchell <i>et al.</i> (1997), Ackermann e Éden, (2001), Bryson (2004), Fassin (2008).	2.3.3		Clarkson (1995); Atkinson <i>et al.</i> (1997); Mitchell <i>et al.</i> (1997); Ackermann e Éden, (2001); Bryson (2004); Fassin (2008).
No desenvolvimento do estudo de caso do CNE, tendo em vista a busca de uma solução para a problemática a ser tratada, optou-se pela classificação dos <i>stakeholders</i> em termos funcionais: <i>stakeholders</i> fornecedores - os que estão de um modo principal relacionados com o fornecimento de recursos; <i>stakeholders</i> de processo - os que estão no âmago da ação realizada, que atuam, interagem, observam as atividades ou processos seguidos; <i>stakeholders</i> clientes - os que “compram”, aderem e procuram beneficiar do serviço prestado; <i>stakeholders</i> investidores - os que suportam a organização, que estando interessados nos <i>outcomes</i> da organização, investem e financiam-na na perspectiva de que hajam resultados a médio e longo prazo. No caso do CNE consideraram-se: <i>stakeholders</i> fornecedores - os fornecedores de produtos e serviços, as agências governamentais, as autarquias; <i>stakeholders</i> de processo - os funcionários, os dirigentes das Unidades, os dirigentes executivos, os dirigentes representantes nos órgãos deliberativos, as congêneres; <i>stakeholders</i> clientes - os pais, os escuteiros, os patrocinadores, os parceiros; <i>stakeholders</i> investidores - a Igreja Católica, a Organização Mundial do Movimento Escutista (OMME), os antigos escuteiros, os beneméritos/doadores.	4.6	Figura 7	

Questão 2 - Qual é a informação identificada como relevante pelos stakeholders da OSFL na avaliação do desempenho e tomada de decisão face a esta?

Tabela 65 - Síntese da resposta à questão de investigação 2.

= Questão de investigação 2 = Síntese da resposta conseguida e apresentada ao longo da tese	Principais Referências		
	Secção	Figuras e Tabelas	Bibliografia
A informação relevante para cada <i>stakeholder</i> varia face ao seu posicionamento, responsabilidade, dependência, interesse, oportunidade face à organização. Um maior poder ou influência de um <i>stakeholder</i> levam a que este possa exigir a prestação de informação que em particular lhe interessa.	2.3		Clarkson (1995); Kearns (1996); Najam (1996); Mitchell <i>et al.</i> (1997); Atkinson <i>et al.</i> (1997); Krashinsky (1997); Barrett (2001); Ebrahim (2003a).
A generalidade dos <i>stakeholders</i> relaciona-se com uma OSFL em função da sua missão. Mesmo aqueles que atuam como simples fornecedores comerciais de bens ou serviços, não são de todo indiferentes à missão da OSFL. Para que haja confiança pública numa OSFL exige-se primordialmente que esta cumpra a sua missão. A prestação de informação sobre o desempenho da organização face à sua missão, e em linhas gerais do prosseguimento do seu rumo estratégico, são segundo a literatura analisada, informação relevante para a generalidade dos <i>stakeholders</i> .	2.3		Drucker (1989, 1990); Weisbrod (1998); Herman e Renz (1998); Kaplan (2001); Sawhill e Williamson (2001); Kearns (1994, 1996); Najam (1996); Ebrahim (2005, 2010).
Para a avaliação do desempenho de uma OSFL, tanto numa perspectiva interna como numa perspectiva externa, a generalidade da literatura aponta como informação relevante a relativa: aos recursos/ <i>inputs</i> , aos processos/atividades, aos resultados atuais/concretizações/ <i>outputs</i> , aos resultados futuros/impactos/ <i>outcomes</i> . Informação que permita aferir sobre a economia, a eficiência, a eficácia, a qualidade, em termos operacionais (curto prazo), táticos (médio prazo) e estratégicos (longo prazo). Sendo também relevante a análise dos desvios entre o planeado e o realizado.	2.2		Hyndman e Anderson (1995, 1998); Connolly e Hyndman (2000, 2004).
Na literatura reconhece-se que para uma análise de informação como a referida anteriormente, que tipicamente se concretiza em termos quantitativos através de indicadores financeiros e não financeiros, para se efetuar uma razoável avaliação do desempenho de uma OSFL, há necessidade de complementar esta informação com outra de índole mais qualitativa. Esta outra, relativa a variáveis que influenciam a organização concreta, tais como: a sua história, a envolvente, a cultura organizacional, a estrutura organizacional, o tipo de serviços prestados, a qualidade e dinâmica da gestão, os problemas de agência, a qualidade e funcionalidade dos diversos sistemas de apoio,	2.4 4.6	Figura 8	Hyndman e Anderson (1995, 1998); Connolly e Hyndman (2000, 2004); Torres e Pina (2003); Farkas e Molnár (2005); Barman (2007).

as principais fontes de financiamento, as exigências dos financiadores, os objetivos e finalidades definidas, a capacidade da organização continuar a operar no futuro. No caso do CNE o mesmo se reconhece a partir das entrevistas realizadas (cf. Figura 8).			
A informação identificada como relevante por cada tipo de <i>stakeholder</i> do CNE, para a avaliação do desempenho e a tomada de decisão face a esta organização, é a descrita e justificada com a Tabela 9. Em termos gerais pode resumir-se em tópicos como: a missão, as finalidades educativas, os programas educativos, o serviço prestado, a gestão e controle da organização, os órgãos diretivos, os princípios morais e éticos, as pessoas envolvidas e as capacidades das mesmas (em conhecimentos, competências, aptidões), as finanças, a angariação de fundos, as infraestruturas, a imagem pública, o enquadramento institucional e societário, os recursos e a economia, as atividades e a eficiência, os resultados imediatos e a eficácia, os resultados futuros e o impacto. Quanto ao interesse de informação dos <i>stakeholders</i> sobre o CNE, elaborou-se uma síntese das características da informação desejada por estes e que se apresenta no Apêndice 7.	4.5 Apêndice 7	Tabela 9 Tabela 43 a Tabela 58	

Questão 3 - Quais são os principais critérios de avaliação do desempenho da OSFL, identificados por cada categoria de stakeholder?

Tabela 66 - Síntese da resposta à questão de investigação 3.

= Questão de investigação 3 = Síntese da resposta conseguida e apresentada ao longo da tese	Principais Referências		
	Secção	Figuras e Tabelas	Bibliografia
Os critérios de avaliação do desempenho de uma OSFL variam de <i>stakeholder</i> para <i>stakeholder</i> , em função dos seus interesses e responsabilidades sobre a organização. Em termos gerais deduz-se da literatura que os critérios andam à volta de: cumprimento da missão e dos fins fundacionais; vivência, respeito de determinados valores e princípios; competências, aptidões e capacidades do capital humano; impacto a médio e longo prazo da atividade desenvolvida; opinião e avaliação de terceiros (outros <i>stakeholders</i> e opinião pública em geral); a inovação e o desenvolvimento; economia, eficiência e eficácia da gestão; qualidade e custo dos serviços prestados; relação entre o planeado e o realizado; relação entre as expectativas e o realizado; cumprimento de compromissos, responsabilidades, acordos, contratos, legislação, normas; comparação com o desempenho de organizações congéneres ou complementares; capacidade de angariação de recursos.	2.2 2.4		Hyndman (1990); Hyndman e Anderson (1995); Kearns (1994, 1996); Najam (1996); Martin e Kettner (1997); Plantz <i>et al.</i> (1997); Herman e Renz (1997a, 1997b, 1998, 1999, 2004a, 2004b); Connolly e Hyndman (2000, 2004); Fishel (2004); Ebrahim (2005, 2010); Zimmermann e Stevens (2006); Moxham e Boaden (2007); Barman (2007); Molnár (2008).
Em função da análise efetuada às entrevistas realizadas e à diversa documentação referida na Tabela 9 e ao longo do Capítulo 4, tendo em conta os principais critérios de avaliação do desempenho das OSFL referidos na literatura revista e citada no Capítulo 2, concluiu-se que para cada tipo de <i>stakeholder</i> do CNE os principais critérios de avaliação do desempenho desta associação são os constantes na Tabela 20.	4.6	Tabela 9 Tabela 20	
No final do Apêndice 2 apresenta-se uma listagem de critérios, resultado das entrevistas e pesquisa documental realizadas ao CNE, genericamente aceites pelos <i>stakeholders</i> entrevistados.	Apêndice 2		

Questão 4 - Quais são os indicadores tidos como mais adequados, por cada categoria de stakeholder da OSFL, para avaliar o desempenho dessa organização no curto prazo? No médio e longo prazo? E no modo como os resultados foram ou serão atingidos (no que respeita à estratégia, aos recursos e ao processo)?

Tabela 67 - Síntese da resposta à questão de investigação 4.

= Questão de investigação 4 = Síntese da resposta conseguida e apresentada ao longo da tese	Principais Referências		
	Secção	Figuras e Tabelas	Bibliografia
Em função da relação, atividade, interesses, responsabilidades, acesso a outros tipos de informação, assim os diversos <i>stakeholders</i> apontam o conjunto de indicadores que lhes satisfazem. A generalidade dos <i>stakeholders</i> está interessada em ter informação sobre o desempenho da OSFL com quem se relacionam, primordialmente em função da sua relação ou compromisso com a mesma. Uns mantêm uma relação ou compromisso mais de cariz operacional, de curto prazo, pelo que avaliam o desempenho da OSFL mais nesta perspetiva e preferem indicadores que assim a caracterizem. Outros focam-se mais no médio prazo, nos aspetos táticos da OSFL, pelo que preferem indicadores que caracterizem a organização a este nível. Outros ainda olham a OSFL mais numa perspetiva estratégica, de longo prazo, pelo que dão primazia a indicadores que caracterizem a organização nesta dimensão.	2.3		Kearns (1994, 1996); Najam (1996); Franco (2004a); Ebrahim (2003a, 2003b, 2005, 2010).
A generalidade dos <i>stakeholders</i> do CNE entrevistados, em relação aos quais também se consultaram documentos diversos, não expressa de uma forma categórica a preferência por estes ou aqueles indicadores concretos. Porque não há experiência de utilização e de divulgação de um modo sistematizado de indicadores que sirvam a avaliação do desempenho da organização por parte dos seus <i>stakeholders</i> , estes demonstram dificuldade em concretizar os indicadores preferidos para o efeito. Os <i>stakeholders</i> inseridos no seio da organização - a que podemos chamar internos - porque acompanham a vida associativa, acedem com mais facilidade à informação genericamente divulgada aos vários níveis territoriais, socorrem-se de um modo disperso dos indicadores divulgados - financeiros e não financeiros; via relatórios, via internet e via reuniões - mas principalmente de informação qualitativa obtida através da própria vida associativa. Os <i>stakeholders</i> externos ao CNE, não pertencentes à organização, em termos gerais procuram acompanhá-la, socorrendo-se de informação qualitativa ou de indicadores divulgados e acedidos de um modo disperso. Alguns destes <i>stakeholders</i> externos exigem ou recolhem a informação específica que lhes interessa, como a generalidade dos fornecedores de bens e serviços, e aqueles que de algum modo apoiam ou controlam a organização, como as agências governamentais,	4.6		

os patrocinadores, a OMME e os parceiros.			
No final do Apêndice 2 apresenta-se uma listagem resumo de indicadores referidos pelos <i>stakeholders</i> entrevistados ou deduzidos da documentação consultada. No Apêndice 9, com base no trabalho desenvolvido ao longo da tese, apresenta-se uma proposta com exemplos de indicadores tipo para a prestação de informação aos stakeholders pelo CNE.	Apêndice 2 Apêndice 9	Tabela 62	

Questão 5 - Há ou não unidade ou ligação entre os critérios e os indicadores apontados pelos diversos stakeholders da OSFL?

Tabela 68 - Síntese da resposta à questão de investigação 5.

= Questão de investigação 5 = Síntese da resposta conseguida e apresentada ao longo da tese	Principais Referências		
	Secção	Figuras e Tabelas	Bibliografia
A literatura em geral refere haver dificuldade de conciliação entre os interesses de informação por parte dos diversos <i>stakeholders</i> das variadas OSFL.	2.3		Clarkson (1995); Herman e Renz (1997a, 1997b, 1998, 2004a, 2004b); Barrett (2001); Sowa <i>et al.</i> (2004).
Contudo quando se trata de prestar informação aos <i>stakeholders</i> , há estudos como Ebrahim (2003b, 2010), Farkas e Molnár (2005) e Molnár (2008) que apontam no sentido da prestação de informação integrada e normalizada, defendendo ser possível a criação de sistemas de prestação de informação, que aplicados por parte das respetivas OSFL, genericamente satisfazem as necessidades de informação, para a avaliação do desempenho e tomada de decisão dos respetivos <i>stakeholders</i> .	2.3		Ebrahim (2003b, 2010); Farkas e Molnár (2005); Molnár (2008).
Embora cada <i>stakeholder</i> em específico tenha as suas preferências e matizes de informação preferida, evidencia-se como possível e do interesse da generalidade dos <i>stakeholders</i> a existência de um conjunto de indicadores que lhes prestem informação sobre o desempenho de uma determinada OSFL. Conforme se evidencia e sintetiza na Tabela 20 esta situação comprova-se no estudo de caso do CNE.	4.6	Tabela 20	
No que respeita à tradicional prestação de informação através das demonstrações financeiras, a heterogeneidade das OSFL gera complexidade quando se pretende a comparabilidade contabilística. Em trabalhos como os de Hyndman (1990), Vinten (1996), Williams e Palmer (1998), Jegers (2002), Torres e Pina (2003), Cordery e Baskerville (2005), Viçoso (2008) e Travaglini (2008) reconhece-se que a questão da normalização nas OSFL é um dos campos de investigação em aberto e que neste contexto há vantagem em fazer acompanhar as demonstrações financeiras de outros dados quantitativos e qualitativos.	5.3		Hyndman (1990); Vinten (1996); Williams e Palmer (1998); Jegers (2002); Torres e Pina (2003); Cordery e Baskerville (2005); Viçoso (2008); Travaglini (2008).
Em Ebrahim (2003b, 2010), Farkas e Molnár (2005) e Molnár (2008) advoga-se ser relativamente fácil encontrar padrões para “prestação de contas” por setores de atividade e ser possível definir padrões universais que sirvam as OSFL em geral. Para o efeito identificam seis áreas ou fatores chave com influência na eficácia organizacional das OSFL: a missão e relacionadamente, as políticas assumidas, os programas e os serviços prestados; as atividades de governação; a gestão financeira; as atividades de angariação	5.3		Ebrahim (2003b, 2010); Farkas e Molnár (2005); Molnár (2008).

de fundos; a gestão dos recursos humanos; as atividades de relações públicas.			
O modelo que se propôs no presente trabalho baseou-se em parte nos estudos acima referidos. E também teve em conta que tipicamente a prestação de informação sobre o desempenho de uma organização, nomeadamente como informação para a gestão, se baseia no processo da organização e nos respetivos resultados. Para a avaliação do desempenho de uma OSFL, o <i>stakeholder</i> tem interesse na variação do valor da organização (segundo a sua perspectiva) para o período em análise, entre um momento e o seguinte de avaliação (cf. Figura 9). Interessante saber quanto vale a organização e/ou qual foi a variação do respetivo valor face à sua última avaliação da organização.	5.5	Figura 9	
Conclui-se que embora com perspectivas diferentes sobre a organização, genericamente os <i>stakeholders</i> estão interessados em saber quanto vale a organização e do seu desempenho ao longo de um determinado período. A avaliação do desempenho da organização passa pela avaliação dos resultados da sua ação/atividade e da variação do seu valor. Assim, apuraram-se cinco tópicos de interesse de informação dos <i>stakeholders</i> em relação ao valor de uma OSFL: Missão, Finalidades, Programas, Serviço Prestado (P1); Governação, Órgãos Diretivos, Princípios Morais e Éticos (P2); Capital Humano (Conhecimentos, Competências, Aptidões) (P3); Finanças, Angariação de Fundos, Infraestruturas (P4); Imagem Pública, Enquadramento Institucional e Societário (P5). Com base nestes tópicos os <i>stakeholders</i> podem ter uma visão genérica do valor da OSFL, através da variação de indicadores que deem informação sobre os mesmos é-lhes permitido avaliar o desempenho da OSFL numa perspectiva de médio e longo prazo (cf. Tabela 21). Apuraram-se também quatro tópicos de interesse de informação dos <i>stakeholders</i> em relação aos resultados da sua ação/atividade da OSFL, tendo em conta as fases do processo: <i>Inputs</i> , Recursos, Economia (R1), Processos, Atividades, Eficiência (R2), <i>Outputs</i> , Resultados Imediatos, Eficácia (R3), <i>Outcomes</i> , Resultados Futuros, Impacto (R4).	5.5	Tabela 21	
Os diferentes <i>stakeholders</i> de uma OSFL, consoante o tipo de relacionamento e de interesse que têm com a organização, colocam mais atenção nalguns tópicos do valor da organização (P1, P2, P3, P4, P5) do que noutros, bem como nos das fases do processo (R1, R2, R3, R4) (cf. Tabela 16, Figura 7, Figura 8, Tabela 20). No Apêndice 8 enquadraram-se os principais interesses dos stakeholders do CNE com os tópicos de interesse de informação dos stakeholders para a avaliação do desempenho da OSFL.	5.5 Apêndice 8	Tabela 16 Figura 7 Figura 8 Tabela 20 Tabela 59 Tabela 60 Tabela 61	

Questão 6 - Há ou não adaptabilidade das metodologias de avaliação de desempenho já existentes (Balanced Scorecard, Performance Prism, Key Performance Indicators, Tableau de Bord) à prestação de informação para a avaliação do desempenho da OSFL pelos seus stakeholders?

Tabela 69 - Síntese da resposta à questão de investigação 6.

= Questão de investigação 6 = Síntese da resposta conseguida e apresentada ao longo da tese	Principais Referências		
	Secção	Figuras e Tabelas	Bibliografia
Os sistemas de medição desenvolvidos no âmbito da contabilidade e controlo de gestão, que tradicionalmente servem para a avaliação do desempenho organizacional numa perspectiva interna (da gestão), são apontados como extensíveis, adaptáveis e úteis para a prestação de informação com a mesma finalidade aos <i>stakeholders</i> em geral.	2.3 2.4		Eccles (1991); Ittner e Larcker (1998a, 1998b); Copenhagen Charter (1999); Eccles <i>et al.</i> (2001); Maines <i>et al.</i> (2002); Nickols (2002); Belal (2002); Figge <i>et al.</i> (2002); Bieker (2003); Wisniewski e Stewart (2004); Flak e Dertz (2005); McAdam <i>et al.</i> (2005); Flöstrand e Ström (2006); Perrini e Tencati (2006); Moullin <i>et al.</i> (2007).
Embora nem toda a informação coligida por um sistema de medição do desempenho com perspectiva interna tenha interesse para os <i>stakeholders</i> em geral, porque muita da informação a prestar segundo o interesse público será comum ao interesse interno, porque para a prestação de informação pública também se exige um sistema de medição, rentabilizar e utilizar um dos sistemas tradicionais de medição do desempenho organizacional terá vantagens. Evidencia-se pois que qualquer sistema de medição de desempenho pode adaptar-se à prestação de informação para a avaliação do desempenho da OSFL pelos seus <i>stakeholders</i> .	4.6		
Como é reconhecido por Sawhill e Williamson (2001), Moore (2003), Colcord (2005), Kasperskaya (2006), Carvalho (2008) e outros, cada organização e cada conjuntura na vida da organização é um caso, podendo merecer tratamento diferente. Não há modelos ou sistemas de medição de desempenho “melhores”, todos são defendidos, aprofundados, adaptados e até aplicados com sucesso. No entanto a generalidade das	5.3		Sawhill e Williamson (2001); Moore (2003); Marr e Schiuma (2003); Colcord (2005); Kasperskaya (2006); Carvalho (2008).

investigações atuais reconhece a primazia do <i>Balanced Scorecard</i> como o sistema de medição de desempenho mais apreciado e referido na literatura.			
Para a prestação de informação pública exige-se haver por detrás um sistema de medição e utilizar algum dos sistemas tradicionais de medição do desempenho organizacional mostra-se como vantajoso. No entanto, os sistemas tradicionais de medição do desempenho estão integrados em sistemas de gestão que servem intuitos de gestão da organização (Kennerley e Neely, 2002, 2003), mais vastos que a simples apresentação de informação tratada. Contudo, à generalidade dos <i>stakeholders</i> (nomeadamente aos externos) o que lhes interessa é a informação e não um sistema de gestão, o que pretendem é ter informação que lhes facilite a sua tomada de decisão e não um sistema de tratamento de informação que por si gere impacto na organização. Pelo que, desde que a informação que desejam lhes seja prestada, o sistema como esta é coligida não lhes é relevante, podendo portanto a organização adotar e adaptar o sistema que utiliza.	5.4		Kennerley e Neely (2002, 2003).

Questão 7 - É possível a elaboração de um modelo de prestação de informação para a avaliação do desempenho da OSFL que sirva simultaneamente a generalidade dos stakeholders?

Tabela 70 - Síntese da resposta à questão de investigação 7.

= Questão de investigação 7 = Síntese da resposta conseguida e apresentada ao longo da tese	Principais Referências		
	Secção	Figuras e Tabelas	Bibliografia
A revisão de literatura realizada apontava como possível e desejável a existência de um modelo de prestação de informação para a avaliação do desempenho que sirva conjuntamente os respetivos <i>stakeholders</i> . Segundo autores como Kearns (1994, 1996), Ebrahim (2003a, 2003b, 2010), Franco (2004a), Farkas e Molnár (2005) e Molnár (2008) embora complexo evidencia-se como realizável a elaboração deste modelo. Apontam haver um caminho de investigação e de experimentação por percorrer.	2.3		Kearns (1994, 1996); Ebrahim (2003a, 2003b, 2010); Franco (2004a); Farkas e Molnár (2005); Molnár (2008).
Como contributo para este caminho de investigação e de experimentação por percorrer, na Secção 5.5 apresenta-se uma proposta de modelo genérico para as OSFL que pode servir de base para a sua concretização organização a organização, face às respetivas especificidades. Apresenta-se também uma proposta de concretização para a organização em estudo (o CNE) e que se evidencia extensível e adaptável ao respetivo setor de atividade (o das organizações escutistas e guidistas).	5.5 5.4	Figura 9 Figura 10 Tabela 21	

Questão 8 - Que características deve possuir um modelo de prestação de informação aos stakeholders que lhes permita avaliarem o desempenho da OSFL?

Tabela 71 - Síntese da resposta à questão de investigação 8.

= Questão de investigação 8 = Síntese da resposta conseguida e apresentada ao longo da tese	Principais Referências		
	Secção	Figuras e Tabelas	Bibliografia
Conclui-se da revisão de literatura que a prestação de informação aos <i>stakeholders</i> de uma OSFL, para que estes possam avaliar o seu desempenho, deve ser: integrado, flexível, consolidável, entendido por “não contabilistas”, de continuidade, útil e dinâmico, interligado com a estratégia, envolvente e independente.	5.4		Globerson (1985); Lea e Parker (1989); Maskell (1989); Neely et al. (1997, 2000); Kennerley e Neely (2002, 2003).
Tendo como referência estas características relativas à operacionalidade do modelo, na Secção 5.5 caracterizaram-se os conteúdos genéricos da prestação de informação aos <i>stakeholders</i> de uma OSFL, afim destes avaliarem o seu desempenho e tomarem decisões. Estes conteúdos devem informar sobre o valor da organização, a atividade desenvolvida e os resultados atingidos, tendo em consideração a sua missão e os valores defendidos. Em termos genéricos a um <i>stakeholder</i> interessa-lhe o desempenho ligado com a variação do valor da organização (com maior efeito a médio e longo prazo) e o desempenho ligado com a atividade ou processo corrente (com maior efeito a curto e médio prazo).	5.5 5.4		
Assim, segundo o modelo que se propõe deve prestar-se informação sobre os resultados atingidos, tendo em conta as diferentes fases do seu processo: <i>inputs/recursos/economia</i> (R1); <i>processos/atividades/eficiência</i> (R2); <i>outputs/resultados imediatos/eficácia</i> (R3); <i>outcomes/resultados futuros/impacto</i> (R4). Deve também prestar-se informação sobre a posição do valor da organização, para que cada <i>stakeholder</i> possa concluir sobre a variação desse valor no período em análise, no que respeita aos aspetos fulcrais para a sua avaliação do desempenho da organização e reconhecidos como válidos para a generalidade dos <i>stakeholders</i> : missão, Finalidades, Programas, Serviço Prestado (P1); Governação, Órgãos Diretivos, Princípios Morais e Éticos (P2); Capital Humano (Conhecimentos, Competências, Aptidões) (P3); Finanças, Angariação de Fundos, Infraestruturas (P4); Imagem Pública, Enquadramento Institucional e Societário (P5).	5.5 5.4	Tabela 21 Figura 9 Figura 10	